

AMBASSADOREN-PROGRAMM

VORSCHLAG FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG EINES AMBASSADOREN-
PROGRAMMS FÜR DAS CONVENTION BUREAU BASEL-STADT



HES-SO VALAIS/WALLIS
STUDIENGANG TOURISMUS
BACHELORARBEIT

DOZENT: ENRICO ZUFFI
VERFASSERIN: NURIA GAUTSCHI

EINGEREICHT AM 25. NOVEMBER 2018

Management Summary

Das Convention Bureau Basel-Stadt vermarktet und fördert die Kongressstadt Basel durch verschiedene Massnahmen. Dies hat zum Erfolg, dass die Stadt bereits einen hohen Stellenwert erlangt hat, wenn es um die Planung von Verbandstagungen oder Kongressen geht. Um diese Kongressförderung zu verstärken sowie gleichermassen den investierten Aufwand in die Akquise der Veranstaltungen zu verringern, bestand seitens des Convention Bureau das Interesse einen Vorschlag für die Implementierung eines Ambassadors-Programms auszuarbeiten. Damit eine adäquate Empfehlung eines möglichen Modells gemacht werden kann, führt die vorliegende Arbeit unterschiedliche Analysen durch. Nebst der Literaturrecherche, welche die Grundbasis der meetings industry vermittelt, wird ein Benchmarking durchgeführt. Ziel davon ist es ein Modell eines Ambassadors-Programms zu erarbeiten, welches den Gegebenheiten der Stadt entspricht. Um das Potenzial abzuschätzen, wurden diverse Experten aus unterschiedlichen Destinationen mit einem bereits etablierten Programm interviewt. Dabei wurden die Beweggründe zur Implementierung der Programme, die Auslese und Kriterien der Botschafter, das Management des Programms, die getätigten Investitionen als auch die Ziele, Risiken und Herausforderungen erfragt, ausgewertet und analysiert. Aufgrund dessen entstand der Vorschlag für die Stadt Basel.

Es wird ein klein gehaltenes Programm mit maximal 15 aktiven Ambassadors aus den Kernbereichen der Stadt empfohlen. Die Stärken liegen in den Gebieten Life Science, Medizin und Logistik sowie den beiden ebenso relevanten Sektoren Kunst und Sport. Von jeder der erwähnten Fachrichtungen sollen mindestens ein bis maximal drei Botschafter aktiv mitwirken. Das Netzwerk soll zudem einen Teil an passiven Ambassadors beinhalten, welche ebenfalls aus den Hauptgebieten vertreten sind. Durch sie wird darüber hinaus eine wissenschaftliche Community gebildet. Der Fokus soll aber auf den Kern-Botschaftern liegen, welche ihre Erfahrungen, internationalen Vernetzungen und Positionen bei wichtigen Firmen oder Verbänden nutzen, um Basel-Stadt aktiv zu vermarkten.

Vorwort und Dank

Im fünften Semester des Bachelorstudiengangs Tourismus belegte ich den Schwerpunkt Business- und Kulturtourismus. Im Unterricht zum Thema des Geschäftstourismus habe ich die meetings industry kennengelernt und mein Interesse an dieser Branche ist geweckt worden. Dementsprechend habe ich nach einem Praktikum in diesem Bereich gesucht und bei Basel Tourismus gefunden. Durch die Stelle im Incoming & Covention Bureau war die Themenwahl meiner Bachelorarbeit sehr naheliegend. Das Interesse an einem möglichen Ambassadors-Programm war seitens Basel Tourismus bereits vorhanden und somit bot sich mir die Möglichkeit, durch die Arbeit einen Teil dazu beizutragen. Ziel dabei war es, durch eine Benchmark-Analyse einen Vorschlag für die Implementierung eines solchen Programms für das Convention Bureau Basel-Stadt auszuarbeiten und der Geschäftsleitung vorzulegen.

Um angemessene Partner für Interviews zu finden, hatte ich Gelegenheit, an die IMEX 2018 in Frankfurt zu gehen und dort erste Kontakte zu knüpfen. Im Vorfeld habe ich mich über Konkurrenzstädte mit ähnlichen Gegebenheiten, welche bereits mit einem Ambassadors-Programm arbeiteten, informiert und Kontaktpersonen aus diesen Destinationen vor Ort angesprochen. Es hat mich sehr gefreut, dass ich auf so viel positives Feedback gestossen bin und alle Angesprochenen bereit waren, mit mir die Interviews durchzuführen. An dieser Stelle bedanke ich mich für die wertvollen durchgeführten Interviews mit den nachstehenden Personen:

- Herr Jérôme Wisard, Geneva Ambassador Programme Coordinator des Convention Bureaus Genf
- Herr Christian Kierkegaard Michelsen, Head of Secretariat von Copenhagen Goodwill Ambassadors
- Frau Aileen Crawford, Head of Conventions des Glasgow Convention Bureaus
- Frau Valérie Ducaud, Directrice Bureau des Congrès – Convention Bureau Manager des Onlylyon Convention Bureaus
- Frau Maiju Viiki, Project Assistant Experience Economy von Business Tampere

Ebenso bedanke ich mich bei Lucie Čapková, Association Meetings Manager Ambassador Program des Prague Convention Bureaus, welche mir ihre Antworten schriftlich zugesandt

hat. Mein Dank gilt ebenfalls meinem Team bei Basel Tourismus für ihre Hilfe und die kostbaren Tipps.

Des Weiteren bedanke ich mich beim Betreuer meiner Bachelorarbeit Enrico Zuffi, welcher mir hilfreiche Inputs gab und für Fragen jederzeit zur Verfügung stand. Zum Schluss gilt mein Dank meiner Familie, welche mich in den letzten drei Jahren stets unterstützt und motiviert hat.

Inhaltsverzeichnis

MANAGEMENT SUMMARY	II
VORWORT UND DANK.....	III
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	VII
TABELLENVERZEICHNIS.....	VII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VIII
EINLEITUNG	1
1 PROBLEMSTELLUNG	2
1.1 FRAGESTELLUNG UND ZIELSETZUNG.....	2
1.2 RELEVANZ	2
1.3 FORSCHUNGSSTAND.....	3
2 METHODIK	5
3 BENCHMARKING: THEORIE UND APPLIKATION AUF DIE BACHELORARBEIT	6
3.1 WAS IST BENCHMARKING?	6
3.2 UNTERSCHIEDEN DES BENCHMARKING-OBJEKTS	7
4 THEORETISCHE GRUNDLAGEN DER MEETINGS INDUSTRIE	9
4.1 BEGRIFFSERKLÄRUNG UND DEFINITION	9
4.2 URSPRÜNGE DER INDUSTRIE	10
4.2.1 <i>International Congress and Convention Association</i>	12
4.2.2 <i>International Congress and Convention Association heute</i>	13
4.3 EINFLÜSSE DER MEETINGS INDUSTRY.....	13
4.3.1 <i>Ökonomischer Einfluss</i>	14
4.3.2 <i>Sozialer Einfluss</i>	14
4.3.3 <i>Ökologischer Einfluss</i>	15
4.4 DEFINITION SECOND-TIER DESTINATION	16
5 THEORETISCHE GRUNDLAGEN AMBASSADOREN-PROGRAMM	17
5.1 AMBASSADOREN	17
5.2 STRATEGIEN	18
5.3 POTENTIAL EINES AMBASSADOREN-PROGRAMMS FÜR BASEL-STADT	19
6 DIE STADT BASEL	21
6.1 ENTWICKLUNG UND FÖRDERUNG DER STADT	21
6.2 MARKETINGSTRATEGIE BASEL TOURISMUS	22
6.3 ÜBERSICHT DER ANGESTREBTEN ZIELE DURCH EIN AMBASSADOREN-PROGRAMM	23

7	BENCHMARK-ANALYSE	25
7.1	VORBEREITUNGSPHASE	25
7.1.1	Übersicht Genf	26
7.1.2	Übersicht Glasgow	27
7.1.3	Übersicht Kopenhagen	28
7.1.4	Übersicht Lyon	29
7.1.5	Übersicht Prag	30
7.1.6	Übersicht Tampere	31
7.2	VERGLEICHSPHASE	32
7.2.1	Implementierung	32
7.2.2	Ambassadoren	34
7.2.3	Management	39
7.2.4	Budget	42
7.2.5	Ziele	43
7.3	CHANCEN UND RISIKEN	43
8	VORSCHLAG FÜR DAS CONVENTION BUREAU BASEL-STADT	45
8.1	AMBASSADOREN NETZWERK	45
8.2	EINSATZ	46
8.3	GEGENLEISTUNGEN	47
8.4	BUDGET UND KALKULATION	48
8.5	KOMMUNIKATION	50
9	HANDLUNGSEMPFEHLUNG	52
9.1	AMBASSADOREN	52
9.2	PARTNER	53
9.3	FINANZIERUNG	53
9.4	FORTSCHRITTSKONTROLLE NACH DER EINFÜHRUNG	53
	SCHLUSSFOLGERUNG	54
	LITERATURVERZEICHNIS	55
	BESTÄTIGUNG DER EIGENSTÄNDIGEN ARBEIT	59

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Benchmarking-Formen	6
Abbildung 2: Übersicht Benchmarking-Objekte	7
Abbildung 3: Übersicht meetings industry	9
Abbildung 4: Meetings industry Komponente	10
Abbildung 5: Übersicht Basel	23
Abbildung 6: Räumlichkeiten Genf	27
Abbildung 7: Räumlichkeiten Glasgow	28
Abbildung 8: Räumlichkeiten Kopenhagen	28
Abbildung 9: Räumlichkeiten Lyon	29
Abbildung 10: Räumlichkeiten Prag	30
Abbildung 11: Empfohlenes Netzwerk	45

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: SWOT-Analyse Ambassadors-Programm	19
Tabelle 2: Zielsetzungen Ambassadors-Programm	23
Tabelle 3: Übersicht Gründung und angestrebte Ziele	32
Tabelle 4: Verwendete Quellen bei der Implementierung	33
Tabelle 5: Ambassadors Auslese	34
Tabelle 6: Auswahlkriterien der Ambassadors	35
Tabelle 7: Erwartungen an die Botschafter	37
Tabelle 8: Anreize für die Botschafter	37
Tabelle 9: Angestellte und Arbeitspensen	39
Tabelle 10: Aufgaben und Arbeitsteilung	40
Tabelle 11: Kontaktart und -regelmässigkeit	41
Tabelle 12: Kostendeckung	42
Tabelle 13: Vor- und Nachteile eines kleinen Ambassadors-Netzwerks	46
Tabelle 14: Anreize für die Ambassadors	47
Tabelle 15: Leistungen vor Implementierung	48
Tabelle 16: Leistungen im 1. Jahr	49
Tabelle 17: Leistungen 2. Jahr nach Implementierung	50

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CVB	Convention Bureau
ICCA	International Congress and Conference Association
z.B.	zum Beispiel
DL	Dienstleistung
Pax	Personen

Einleitung

Die Stadt Basel zählt zu den bedeutendsten Messe- und Kongressstädten Europas. Dies ist einerseits auf die zentrale Lage und die erstklassigen Verkehrsverbindungen und andererseits auf die moderne Infrastruktur zurückzuführen. Ebenso erfreuen sich die Besucher und Veranstalter von Anlässen an kurzen Wegen innerhalb der Stadt. (Basel Tourismus, 2018) Um die Bekanntheit nun noch weiter zu fördern und vermehrt Kongresse zu gewinnen, beschäftigt sich die folgende Arbeit damit, einen Vorschlag für die Implementierung eines Ambassadors-Programms für das Convention Bureau Basel-Stadt zu erarbeiten. Eine Benchmark-Analyse von Konkurrenzstädten mit ähnlichen Gegebenheiten und einem bereits bestehenden Ambassadors-Programm gibt Aufschluss über ein mögliches zukünftiges Modell.

Im ersten Kapitel wird die Ausgangslage, die Zielsetzung sowie die Problemstellung dargelegt. Daraufhin folgt im zweiten Kapitel ein Überblick über die Methodenwahl, woraufhin eine genauere Darstellung der genutzten Benchmark-Analyse in Kapitel 3 gemacht wird. Im Anschluss daran folgt in Kapitel 4 eine Erläuterung der meetings industry, gefolgt von den theoretischen Grundlagen eines Ambassadors-Programms. Im Hauptteil des Dokumentes geht Kapitel 6 genauer auf die Kongressstadt Basel ein und Kapitel 7 zeigt das gesamte Benchmarking auf. In einer ersten Vorbereitungsphase werden die für die Analyse gewählten Destinationen im Hinblick auf ihre Gegebenheiten unter Berücksichtigung der vorhandenen Informationen auf unterschiedlichen Internetseiten genauer betrachtet. Im weiteren Vorgehen folgt der direkte Vergleich anhand der durchgeführten Interviews, welcher nach Themenbereichen eingeteilt ist. Der daraus resultierende Vorschlag eines Modells für das CVB Basel-Stadt wird im nachfolgenden Kapitel 8 dargelegt. Zuletzt folgt vor der Schlussfolgerung in Kapitel 9 eine Handlungsempfehlung zum weiteren Vorgehen im Falle einer tatsächlichen Umsetzung des empfohlenen Modells.

Der Einfachheit halber wird im gesamten Dokument die männliche Form verwendet, welche die weibliche ebenfalls miteinschliesst. Zudem wird der Begriff «Ambassador» jeweils mit «Botschafter» gleichgesetzt und umgekehrt. Die Bezeichnungen «MICE industry», «Meetings industry», «MCCI» und «MEEC» werden im kompletten Text ebenfalls mit einheitlicher Bedeutung gebraucht.

1 Problemstellung

Das folgende Kapitel führt zunächst die Fragestellung, Zielsetzung und Relevanz des zu behandelnden Themas auf. Zudem wird der für die Arbeit genutzte Forschungsstand dargelegt und beschrieben.

1.1 Fragestellung und Zielsetzung

Die Zielsetzung der Bachelorarbeit besteht darin, einen Vorschlag für die Implementierung eines Ambassadors-Programms für die Stadt Basel auszuarbeiten, welches in die Realität umgesetzt werden kann. Dadurch ergibt sich folgende Fragestellung:

Welche Formen von Ambassadors-Programmen bestehen und wie muss das Modell für die Stadt Basel aufgebaut und organisiert werden?

Daraus lassen sich zwei Ziele ableiten:

- Ziel ist es einerseits, bereits bestehende Ambassadors-Programme von Städten mit ähnlichen Gegebenheiten wie die Stadt Basel anhand einer Benchmark-Analyse zu erfassen und zu vergleichen.
- Andererseits ist es ein weiteres Ziel, aus den Erkenntnissen der Benchmark-Analyse einen Vorschlag für die Implementierung eines Ambassadors-Programms für das CVB Basel-Stadt auszuarbeiten.

Die darauffolgende Umsetzung der Empfehlung soll durch das CVB Basel-Stadt durchgeführt und organisiert werden.

1.2 Relevanz

Basel Tourismus (2016) hat sich zum Ziel gesetzt, die Position Basels als führende Kongressstadt der Schweiz noch weiter auszubauen. Der proaktive Verkauf, der sogenannte proactive sales, wird vom CVB Basel-Stadt bereits stark gefördert und soll mit einem Ambassadors-Programm durch Botschafter noch verstärkt werden. Mund-zu-Mund Propaganda und weltweite Beziehungen werden vermehrt als Kommunikationswege genutzt.

Die beiden Instrumente haben sich in den vergangenen Jahren stark profiliert. Die Ambassadors einer Destination geben der Stadt entsprechend ein Gesicht sowie neue Möglichkeiten, deren Bekanntheit zu fördern. (Taverne, 2015) Im direkten Vergleich mit den Schweizer Mitbewerbern im Bereich der meetings industry wird ersichtlich, dass der starke Mitstreiter Genf, nebst seinem Convention Bureau, bereits mit einem Ambassadors-Programms zusammen arbeitet. (Geneva at Work / Convention Bureau, 2018) Nicht nur die nationale Konkurrenz, sondern auch die internationalen Mitstreiter wie bspw. Kopenhagen, unterstützen ihre Anreize für den Kongresstourismus durch ein solches Programm. (Copenhagen Capacity, 2018) Folglich kann dies ebenfalls für die Stadt Basel von hoher Relevanz sein, damit sie weiterhin wettbewerbsfähig bleibt und ihre Attraktivität gegenüber den Konkurrenzstädten nicht nachlässt.

1.3 Forschungsstand

Wie aus Rogers (2013, S. 2 - 3) hervorgeht, reicht der Ursprung der meetings industry bis zum Anfang des 19. Jahrhunderts zurück. Diese Industrie hat sich seither international stetig weiterentwickelt. Das Einsetzen von sogenannten Botschaftern ist ein eher neues Phänomen, welches sich vermehrt etabliert und für das Marketing und die Entwicklung einer Ortschaft eingesetzt wird (Andersson & Ekman, 2009). Explizite Literatur zum Ablauf bei der Implementierung eines Ambassadors-Programms ist nicht vorhanden. Es besteht jedoch eine hilfreiche Empfehlung der International Congress and Convention Association, kurz ICCA, welche die Faktoren benennt, die bei der Einführung eines Ambassadors-Programms beachtet werden sollten. Diese Empfehlung dient als äusserst hilfreiche Grundlage einer geplanten Implementierung. (ICCA, 2017) Nebst der Empfehlung von ICCA erläutert unter anderem Tony Rogers (2013, S. 151 -155), dass die Programme zunächst auf der Identifikation, der Anwerbung und Rekrutierung sowie dem Training der Botschafter und schlussendlich auf deren Unterstützung durch die Marketingorganisation aufgebaut werden sollten. Grob zusammengefasst sind folgende Merkmale bei der Implementierung fundamental und zu berücksichtigen.

- Designation eines verantwortlichen Departments und zuständiger Person/-en für das Programm
- Definition eines Modells und Aufbau des Programms

- Auslese der Botschafter
- Vermarktung und Kommunikation des Programms

2 Methodik

Als Grundlage für die Entwicklung des Vorschlags eines Ambassadors-Programms für das CVB Basel, wird die Benchmarking-Methode angewandt. Im folgenden Kapitel 3 wird diese kurz vorgestellt, um einen Überblick über diese Form der Analyse zu erhalten. Im nächsten Schritt wird zum besseren Verständnis des zu behandelnden Themas und den damit zusammenhängenden Verknüpfungen, die theoretische Grundlage der meetings industry dargelegt. Darauf folgend wird aufgeführt, was genau ein Ambassadors-Programm ist und welche Funktion dieses hat. Damit ein geeigneter Vorschlag dessen für das CVB Basel-Stadt gemacht werden kann, werden ausserdem die Faktoren, welche unter anderem nach ICCA (2017) beachtet werden müssen, dargelegt. Diese Informationen beruhen auf der vorhandenen Sachliteratur. Ebenfalls wird die Stadt Basel genauer in Augenschein genommen, um ein fundiertes Verständnis der Gegebenheiten und Interessen der Stadt zu erhalten. Im Anschluss daran wird eine Benchmark-Analyse durchgeführt, welche unterschiedliche Modelle von Konkurrenzstädten mit ähnlichen Rahmenbedingungen, welche bereits mit einem Ambassadors-Programm arbeiten, vergleicht. Die Interviewpartner wurden im Vorfeld in Absprache mit dem Basler CVB ausgesucht und an der IMEX 2018 in Frankfurt direkt vor Ort angesprochen. Nach deren Zusage wurde das Interview aufgesetzt und an die Kontaktpersonen versandt. Die aus den Interviews gewonnenen Informationen wurden transkribiert, mittels einer Excel-Tabelle aufgeschlüsselt und schlussendlich analysiert. Durch den Vergleich der Destinationen anhand ihrer bereits etablierten Programme wird ersichtlich, welche Gemeinsamkeiten bestehen und welche Aspekte für die Ausarbeitung eines Ambassadors-Programms für Basel von Bedeutung sind. Das Transkribieren wurde in Absprache mit dem betreuenden Dozenten einfach gehalten.

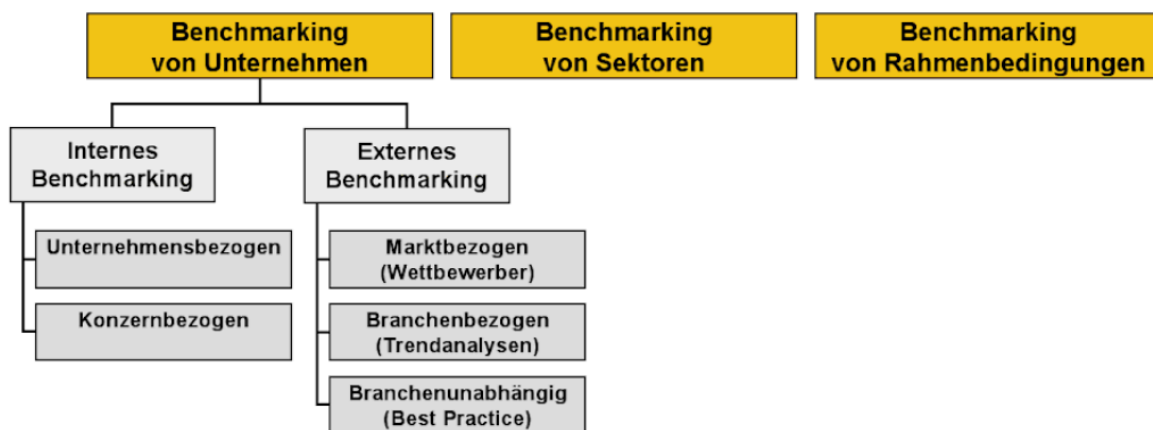
3 Benchmarking: Theorie und Applikation auf die Bachelorarbeit

Die Thematik dieses Kapitels vermittelt zunächst ein kurz dargelegtes grundlegendes Verständnis für die theoretischen Betrachtungsweisen des Benchmarkings. Ausserdem wird aufgeführt, inwiefern dieses auf die vorliegende Arbeit angewandt wird.

3.1 Was ist Benchmarking?

Wie aus Mertins & Kohl (2009, S. 13 -42) hervorgeht, wird Benchmarking oftmals unterschiedlich definiert, strebt jedoch theoretisch wie auch praxisbezogen prinzipiell dieselben Ziele an. Das Managementtool dient dazu, Produkte, Dienstleistungen, Arbeitsprozesse oder Strategien über verschiedene Betriebe hinweg zu bewerten, zu messen und zu vergleichen. Zweck davon ist es, als Unternehmung Potenzial zur Verbesserung zu erkennen und neu gewonnenes Wissen im eigenen Betrieb zu implementieren. Um ein aussagekräftiges Ergebnis zu erhalten, findet in der Regel ein Vergleich mit den Besten der Branche statt. Nachstehende Abbildung 1 zeigt hierbei die drei grundlegenden und am häufigsten genutzten Benchmarking-Formen auf.

Abbildung 1: Benchmarking-Formen



Quelle: (Mertins & Kohl, 2009, S. 32)

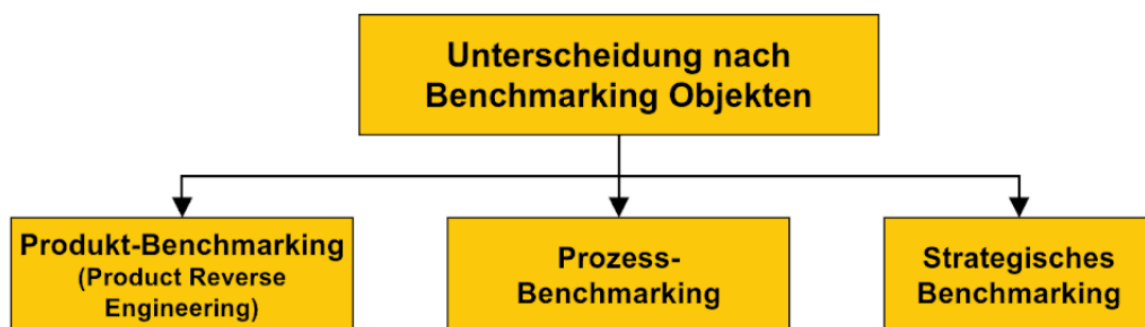
Im Rahmen dieser Arbeit wird das Benchmarking von Unternehmen angewandt. Es ist die bisher gängigste Form und ermöglicht das Lernen voneinander. Dies geschieht unter anderem durch den aktiven Austausch von festgelegten Objekten. Dadurch zeichnen sich die jeweiligen Bestleistungen einer Unternehmung aus, welche für alle Beteiligten ersichtlich und auf die eigenen Arbeitsbereiche anwendbar werden. Die durchgeführte Analyse im Kapitel 7 stützt sich auf das wettbewerbsbezogene wie auch branchenbezogene externe Benchmarking.

Grundsätzlich wird bei der externen Analyse zunächst nach Aussen geblickt, um die Vorgehensweisen der Konkurrenz mit der eigenen Handhabung zu vergleichen. Es ist von Relevanz, dass die verglichenen Grundeigenschaften eine Parallele zueinander aufweisen, um einen aussagekräftigen Vergleich zu ermöglichen und dadurch nutzbringende Verbesserungen zu erzielen. Das branchenbezogene externe Benchmarking konzentriert sich hierbei nicht nur auf die direkten Mitbewerber im gleichen Markt bzw. Marktsegment, sondern betrachtet den gesamten Wirtschaftszweig. Es erfordert einen grösseren Blickwinkel und die Untersuchung mehrerer Unternehmen. Der Fokus liegt dabei auf der Leistungsanalyse von Prozessen und Trends, welche Potential zur Steigerung im eigenen Betrieb haben und branchenweit ausgeprägt sind. Zusammenfassend wird bei den beiden erläuterten Formen also nach den besten Mitstreitern und Lösungsansätzen innerhalb des Marktes bis hin zur gesamten Branche gesucht. (Mertins & Kohl, 2009, S. 31 - 42)

3.2 Unterscheidungen des Benchmarking-Objekts

Wie in Abbildung 2 ersichtlich wird, unterscheidet das Managementinstrument bei der Anwendung drei Objekte. Es sind grundsätzlich Produkte, Prozesse oder Strategien, die analysiert und einander gegenübergestellt werden. Folglich stellt sich die Frage, welche Unternehmensbereiche, -funktionen oder -leistungen modifiziert werden sollen.

Abbildung 2: Übersicht Benchmarking-Objekte



Quelle: (Mertins & Kohl, 2009, S. 66)

Das Produkt-Benchmarking wird nach Mertins & Kohl (2009, S. 63 - 71) mehrheitlich anhand des sogenannten «Reverse Product Engineering» durchgeführt. Dabei werden das eigene und das zu vergleichende Produkt in Einzelteile zerlegt, sodass diese einander direkt

gegenübergestellt werden können. Hauptziel dieser Methode ist es, eine Kostenreduktion durch Produktoptimierung zu erzeugen. Das Strategische Benchmarking hingegen konzentriert sich auf bevorstehende interne als auch externe Veränderungen. Demzufolge dient es der objektiven Früherkennung langfristiger Entwicklungen um diese antizipieren zu können. Die Arbeit wird auf Basis des dritten möglichen Objekts der Abbildung 2, des Prozess-Benchmarking, aufgebaut. Ziel ist dabei, durch den Vergleich ähnlicher Prozesse eine Prozessoptimierung herbeizuführen. Im vorliegenden Fall arbeitet das CVB Basel-Stadt noch nicht mit einem Ambassadors-Programm, hat jedoch Interesse daran ein solches einzuführen. Dementsprechend werden die Konkurrenzstädte mit bereits bestehenden Programmen analysiert und verglichen. Daraus resultierend entsteht ein Vorschlag für Basel-Stadt, welcher aus allen verglichenen Modellen die jeweiligen relevantesten Schwerpunkte selektiert und anwendet.

4 Theoretische Grundlagen der Meetings Industrie

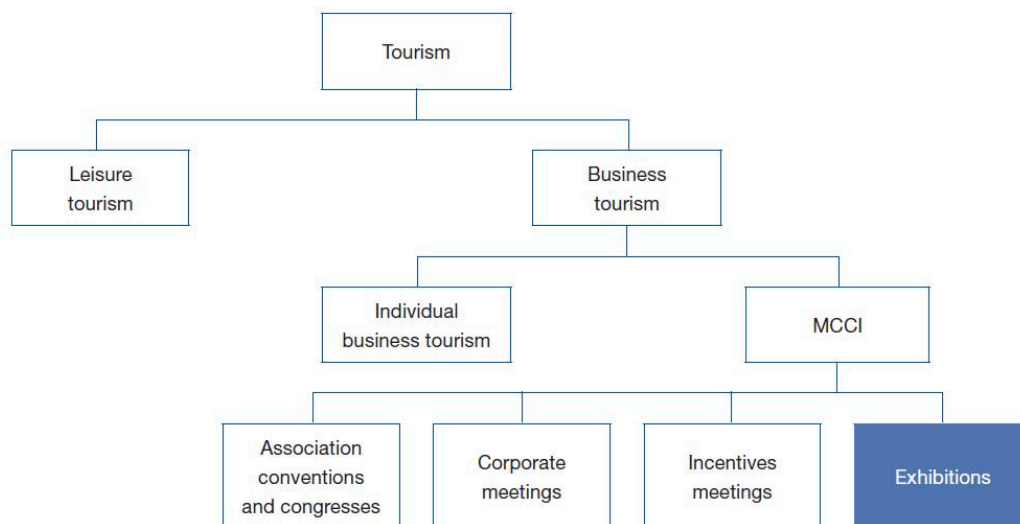
Bevor eine aktive Benchmark-Analyse durchgeführt wird, gilt es in einem ersten Schritt die meetings industry zu verstehen.

4.1 Begriffserklärung und Definition

Die meetings industry umfasst nach Definition der World Tourism Organization (2014, S. 7), kurz UNWTO, jene Reisen, deren Zweck einem geschäftlichen Hintergrund dienen. Dies betrifft, wie in Abbildung 3 visualisiert, alle Trips, welche einem der folgenden vier Kriterien entsprechen: Verbandstagungen und Kongresse, Unternehmenssitzungen, incentives und Ausstellungen. Der Ausdruck meetings industry wird oftmals mit dem Akronym MICE gleichgestellt, welches für «Meetings, incentives, conferences und exhibitions» steht. Weitere synonyme Ausdrücke sind MCCI, kurz für «Meetings, congresses, conventions und incentives» oder MEEC für «Meetings, expositions, events und conventions».

Abbildung 3: Übersicht meetings industry

Figure 1.1 MCCI industry within the tourism sector



Quelle: (UNWTO, Madrid World Tourism Organization and European Travel Commission, 2015, S. 24)

Es ist zu beachten, dass bei der Definition der Anlässe, die zur meetings industry gehören, ein relativ breiter Ermessensspielraum besteht. Nach der UNWTO (2015, S. 24) werden die folgenden Veranstaltungen bzw. Begriffe inkludiert: Aktivitäten auf der Grundlage von

Promotion und Verkauf, die Durchführung von Verbands- und Regierungssitzungen, Unternehmensmeetings, Firmen-Incentives, Seminare, Kongresse, Konferenzen, Ausstellungen sowie Messen. In Abbildung 4 folgt eine visuelle Übersicht der Unterteilungen der oben genannten Komponenten. Verbands- oder Regierungssitzungen dienen grundsätzlich dem Zweck, Informationen zu teilen und Diskussionen anzuregen. Unternehmensmeetings können ad hoc, also spontan, oder auf einer regelmässigen Basis organisiert werden. Firmen-Incentives dienen dem Zweck, die Mitarbeiter zu motivieren oder deren Leistung anzuerkennen. Zuletzt werden Ausstellungen und Messen organisiert, um neue oder bereits bestehende Produkte und Dienstleistungen zu präsentieren.

Abbildung 4: Meetings industry Komponente

Table 1.1 Meetings industry components			
Association conventions and congresses	Corporate meetings	Incentive programmes	Exhibitions
Definitions			
<ul style="list-style-type: none"> – Meetings/conferences-congresses hosted by associations and multilateral bodies; – These events are designed for discussions and information sharing; and – Government meetings (included as a subset). 	<p>Corporate meetings/seminars/events organized on an ad-hoc or periodic basis (does not include in-house meetings).</p>	<ul style="list-style-type: none"> – A global management tool that uses an exceptional travel experience to motivate and/or recognise participants for increased levels of performance in support of organizational goals; and – It can be clubbed with a meeting or offered as travel only. 	<ul style="list-style-type: none"> – A global mB2B and B2C events, where products and services are displayed; and – These events facilitate product launches, buyer-seller meetings and market entry.

Quelle: (UNWTO, Madrid World Tourism Organization and European Travel Commission, 2015, S. 24)

4.2 Ursprünge der Industrie

Die junge und dynamische Industrie hat ihren Ursprung in Europa und Nordamerika. Heute ist sie international verbreitet und erzeugt hohe Investitionen quer über alle Kontinente. Dabei haben grundsätzlich alle damit zusammenhängenden weltweiten und grossen Veranstaltungen ein gemeinsames Ziel: Das Zusammenbringen von Personen, um dadurch den Austausch und Diskussionen sowie Verhandlungen zu fördern. Zudem sollen Netzwerke und engere geschäftliche Beziehungen über die Landesgrenzen hinaus geschaffen werden. Für diese Art des Zusammentreffens werden die im vorangehenden Kapitel genannten Begriffe,

wie «Meeting, conference, convention, congress, incentive» und mehr verwendet. Dabei differenzieren sich diese in ihrem Schwerpunkt und dem Format, bestehen jedoch grundsätzlich aus den gleichen Bestandteilen (Rogers, The origins of the conference industry, 2013, S. 2 - 3).

Einer der womöglich bedeutendsten und einflussreichsten Anlässe bei der Entstehung dieser Industrie war der Wiener Kongress, welcher von September 1814 bis Juni 1815 abgehalten wurde. In diesem Zeitraum war Wien das unbestrittene Zentrum Europas und empfing alle damals grossen Persönlichkeiten zur Versammlung. Unter anderem wurden ein Zar, ein Kaiser sowie einige Könige als damalige Führer Europas in Empfang genommen. Ziel des Kongresses war die Wiederherstellung der territorialen Ordnung Europas nach den Napoleonischen Kriegen. Gesamthaft waren zweihundert europäische Länder in die Diskussionen über die Zukunft Europas involviert. (Husslein-Arco, 2015) Es war für Wien ein sichtlicher Erfolg, einen derart grossen Kongress in die Stadt zu bringen (Rogers, 2013, S. 3 - 5). Nebst den Besprechungen der Diplomaten, welche tagsüber und abends stattfanden, blühte zugleich das Nachtleben der Wiener Gesellschaft auf. Es wurden Bälle, Partys, Empfänge, Theateraufführungen sowie Musikveranstaltungen organisiert. Die Stadt war somit nicht mehr nur das Herz der europäischen Diplomatie, sondern ebenso auch des europäischen Soziallebens. (Husslein-Arco, 2015)

Im weiteren Verlaufe des 19. Jahrhunderts begannen Universitäten zunehmend ihre Räumlichkeiten für die Verbreitung von Informationen in akademischen Kreisen zur Verfügung zu stellen. Parallel dazu kam ein Badeboom auf, welcher in einzelnen Städten zu mehr verfügbaren öffentlichen Bereichen für Entertainment und Meetings sorgte, da diese unter anderem auch in den Bädern veranstaltet wurden. Eine weitere wichtige Voraussetzung für die Entwicklung der Industrie war das Aufblühen der Eisenbahn. Der Ausbau des Netzwerks wurde vom Bau von Hotels in Nähe der Bahnhöfe begleitet. Viele davon stellten umfangreiche Veranstaltungsräume zur Verfügung. Nebst dieser Entwicklung in Europa wurden in Nordamerika gegen Ende des 19. Jahrhunderts vermehrt Handels- und Berufsverbände sowie Religionsgemeinschaften gegründet. Nach ihrer Etablierung begannen diese Gruppierungen Conventions für ihre Mitglieder abzuhalten. (Rogers, The origins of the conference industry, 2013, S. 3 - 5)

Wie Gartell 1994 (in Rogers, 2013, S. 4) aufzeichnet wurde zu dieser Zeit eine Reihe von Gremien gebildet mit dem Ziel, das wachsende Kongressgeschäft anzuziehen. Als vermehrt

Städte auf den Wert dieser Branche aufmerksam wurden, entwickelte sich der Beruf des Verkäufers, des sogenannten Salesman. Seine Aufgabe bestand darin, Anfragen für Conventions zu übernehmen bzw. aktiv einzuwerben und die Veranstalter von der Stadt und ihren Gegebenheiten zu überzeugen. In Detroit wurde 1896 das erste CVB gegründet, dicht gefolgt von weiteren US-amerikanischen Städten. Heutzutage sind viele Städte im Besitz eines CVBs, auch unter dem Namen Destination Management Organisation oder DMO bekannt. Ebenfalls wurden auf nationaler Ebene ähnliche Einrichtungen geschaffen, mit dem Ziel, ein ganzes Land als Tagungs-, Kongress- und Veranstaltungsort zu fördern.

Zusammengefasst nach Rogers (2013, S. 2 - 5) liegt der Ursprung der heutigen meetings Industry somit in politischen und religiösen Zusammentreffen aus älteren Jahrhunderten, gefolgt von ersten «Business meetings» und Conventions durchgeführt von Handelsverbänden, durch welche der Job des Salesman und die Gründung der CVB ausgelöst wurde. Die Anerkennung als eigene Industrie hingegen ist ein viel neueres Phänomen, welches konkret von der Mitte bis zum Ende des 20. Jahrhunderts zurückdatiert.

4.2.1 International Congress and Convention Association

Die International Congress and Convention Association (2017) wurde 1963 als erste Organisation im Meetingbereich von Moises Shuster und Jean Claude Murat mithilfe von fünf weiteren Reiseveranstaltern gegründet. Deren Hauptziel war die Integration des schnell wachsenden Berufszweigs in die gesamte Reisebranche. Der Austausch über Aktivitäten und weiterer Informationen sollte beschleunigt und vereinfacht werden. Wie der Gründervater Jean Claude Murat 1985 in einem Interview formuliert: «Wir haben die Idee in Mexiko entwickelt, haben sie in Paris geklärt, haben sie in Athen offiziell gemacht und dann in den Niederlanden geregelt, so dass wir von Anfang an eine wirklich globale Organisation waren.» Durch die schnelle Expansion der Meetingsbranche war diese Initiative und Gründung sehr wertvoll und wurde genau zum richtigen Zeitpunkt eingeführt. Rapide beantragten Vertreter aus allen Bereichen dieser sich entwickelnden Branche die Mitgliedschaft bei ICCA. (ICCA, 2017) Dementsprechend wurde fünf Jahre später bereits die International Association of Professional Congress Organisers (IAPCO) gegründet. Diese Organisation hat sich zum Ziel gesetzt, die Servicestandards auf dem Sektor der Tagungsindustrie durch Weiterbildung und Interaktion mit anderen Fachleuten zu erhöhen. Somit verpflichten sich die IAPCO-Mitglieder zu einem kontinuierlichen Qualitätsbewertungsprozess während ihrer gesamten

Mitgliedschaft. (Cornell University Library, 2016) Es folgte die Meeting Professionals International sowie noch weitere Verbände und Organisationen im Meetingsbereich.

4.2.2 International Congress and Convention Association heute

Mit über 1'100 Mitgliedern in fast 100 Ländern vereinigt ICCA heute die leitenden und erfahrensten Anbieter für die Durchführung, den Transport und die Unterbringung internationaler Veranstaltungen sowie Verbände, welche solche Anlässe organisieren. Die Mitglieder repräsentieren dabei die Top-Destinationen weltweit. Spezialisiert auf die meetings industry bietet ICCA Kommunikationskanäle und Möglichkeiten zur Geschäftsentwicklung für die gesamte Mitgliedschaft. Dabei bestehen Vorteile für beide Parteien. (ICCA, 2017) Durch die globale und hochrangige Netzwerkplattform wird zunächst der Austausch wertvoller Ressourcen zugänglich. Diese ist für die Anbieter ein kostengünstiger Weg, um die Veranstalter internationaler Meetings von sich zu überzeugen und dadurch die Events für sich zu gewinnen. (ICCA, 2017) Die Planer von internationalen Meetings wiederum können durch den direkten Austausch mit anderen Verbänden herausfinden, welche Destinationen mitsamt Veranstaltungsorten für einen kommenden Kongress angemessen und von Relevanz sind. ICCA stellt dabei die entsprechenden Kontaktdaten auf Anfrage eines Veranstalters zur Verfügung. Ausserdem bietet ICCA eine Reihe von Publikationen als Hilfestellung für die Organisatoren an, um diese bei der Durchführung zu unterstützen. (ICCA, 2017)

4.3 Einflüsse der meetings industry

Die abgehaltenen Konferenzen in einer Destination sind ein wichtiger wirtschaftlicher Faktor sowohl für die lokale als auch die nationale Wirtschaft. Durch die Ausgaben der Organisatoren und Delegierten werden erhebliche Einnahmen generiert. Die Einkünfte sind in den Zieldestinationen, in denen eine Veranstaltung durchgeführt wird, direkt und indirekt spürbar und rechtfertigen die getätigten Investitionen in Konferenzeinrichtungen und die Infrastruktur einer Ortschaft. Indirekt fliesst Geld in die gebuchten Unterkünfte, Restaurants, Unterhaltungsdienstleistungen, Waren aus dem Einzelhandel, Reisedienstleistungen sowie andere durch die Besucher genutzten Dienstleistungen und Güter. Weitere positive aber auch negative Konsequenzen der meetings industry sind auf sozialer Ebene sichtbar. Seit dem neuen Jahrtausend sind überdies auch Nachhaltigkeitsfragen in den Vordergrund gerückt. Das

Interesse an der Minimierung von schädlichen Auswirkungen auf die Umwelt ist für viele Organisatoren heute ein bedeutendes Thema geworden. In den nachstehenden Kapiteln werden diese verschiedenen Einflüsse auf ökonomischer, sozialer und ökologischer Ebene kurz erläutert. (Rogers, The origins of the conference industry, 2013, S. 252)

4.3.1 Ökonomischer Einfluss

Die Nachfrage nach Konferenzen wird, wie auch in den meisten anderen Branchen, von der Dynamik der nationalen und internationalen Wirtschaft bestimmt. Herrscht eine wirtschaftliche Rezession, sinkt gleichermassen auch die Anzahl an durchgeführten Veranstaltungen und Anlässe werden mit einem deutlich niedrigeren Budget organisiert. Zu diesen Zeiten werden bspw. weniger Delegierte eingeladen, die Ausgaben für das Catering gesenkt oder qualitativ minderwertigere Veranstaltungsorte genutzt. Ein weiterer Einflussfaktor sind die Schwankungen des Währungswerts eines Landes. Die Schwächung der Währung hat in der Zieldestination zur Folge, dass die Chancen steigen, internationale Veranstaltungen anzuziehen, da die Kosten für die Organisatoren und Abgeordneten sinken, wodurch das Land als preiswert wahrgenommen wird. Allerdings gibt es für die Delegierten dieses Landes ebenfalls eine negative Seite. Sofern die Personen für einen Kongress ins Ausland reisen möchten, fallen die Kosten deutlich teurer aus. In diesem Fall kann eine starke Währung als negativer Einflussfaktor wahrgenommen werden. Alles in Allem hat jedoch die meetings industry die positive Eigenschaft, dass sie auch in einer Wirtschaftsflaute Bestand hat. Es werden viele Veranstaltungen durchgeführt, auf welche nur schlecht verzichtet werden kann: Aktiengesellschaften müssen eine jährliche Versammlung für die Aktionäre abhalten, neue Produkte werden eingeführt, Mitarbeiter müssen geschult und motiviert werden, Briefings von Vertriebsmitarbeitern müssen durchgeführt werden und viele andere Arten von Konferenzen finden auch mit gekürztem Budget statt. (Rogers, 2013, S. 253)

4.3.2 Sozialer Einfluss

Die sozialen Auswirkungen der Kongresstätigkeiten in einer Destination spüren einerseits die Personen, welche an einer Veranstaltung teilnehmen und andererseits auch die Einwohner einer Ortschaft. Wie Rogers (2013, S. 252 - 255) weiter ausführt, zeichnet sich seit Beginn des 21. Jahrhunderts durch die Konferenztätigkeit in bestimmten Städten ein neuer Trend ab. Die abgehaltenen Veranstaltungen hinterlassen eine positive und anhaltende Wirkung in der

Bevölkerung. Dies geschieht durch das breite gesellschaftliche Bedürfnis nach ethischem Verhalten und sozialem Bewusstsein der Unternehmen, welche die Anlässe in einer Ortschaft organisieren. Dieses Bewusstsein manifestiert sich in einem Unwohlsein von Teilnehmern und Organisatoren der neuen Generation gegenüber dem übertriebenen Konsumverhalten, insbesondere dann, wenn die Anlässe bspw. in Entwicklungsländern oder vor benachteiligten Gemeinschaften abgehalten werden. In diesem Bereich fand im Vergleich der Veranstaltungen des 20. Jahrhunderts mit denen des 21. Jahrhunderts eine Neuorientierung statt. Der Hauptunterschied besteht darin, dass eine neue Generation den Wunsch äussert, in den Gastgeberstädten einen positiven Einfluss zu hinterlassen und dem Land etwas zurückzugeben. Dieser Trend zur Berücksichtigung der Auswirkungen der meetings industry auf die lokalen Gemeinschaften ist heute wichtiger Bestandteil bei der Organisation einer Veranstaltung. Es gibt viele interessante und innovative Ansätze, wie Organisatoren und Teilnehmer von Meetings mit der lokalen Bevölkerung interagieren können. Diese reichen von Spenden an Wohltätigkeitsorganisationen über die Teilnahme an Bau- und Renovierungsprojekten bis hin zur Bereitstellung von Referenten für lokale Schulen und Hochschulen.

4.3.3 Ökologischer Einfluss

Umweltthemen werden heutzutage verstärkt wahrgenommen und sind fast tagtäglich in den Medien präsent. Diese umfassen die globale Erwärmung, die CO₂-Emissionen sowie die Nachhaltigkeit in der Nutzung unseres Planeten. Auch die meetings industry hat einen starken Bezug zu diesen Themen und muss sich damit auseinandersetzen. (Rogers, The origins of the conference industry, 2013, S. 252 - 255) Die Branche verwendet hierfür den Begriff der sogenannten «Green Meetings», welche zum Ziel haben, die negativen Auswirkungen auf die Umwelt zu minimieren. Obschon diese als zeitaufwändig, schwierig zu organisieren und je nach dem auch teurer gelten, können Green Meetings zur Imageverbesserung und damit zu einem Wettbewerbsvorteil führen. (Ranacher & Pröbstl-Haider, 2014) Es gibt verschiedene Websites mit Tipps zur Organisation von «Green Meetings», wie z.B. der MCH Group. Die 50 im Internet aufgelisteten Ratschläge reichen vom Transport über die Unterkunft bis hin zu Verpflegung sowie Veranstaltungsmaterial. (Spangenberg, 2017) Dadurch wird ersichtlich, dass für die Veranstalter zahlreiche Optionen bestehen einen Kongress nachhaltig zu planen.

4.4 Definition Second-Tier Destination

Da Basel-Stadt sowie einige der Städte, mit denen die Interviews für die Benchmark-Analyse durchgeführt wurden, zu den sogenannten «Second-Tier» Städten zählen, wird der Begriff im Folgenden kurz erklärt. Diese Destinationen werden nach dem Bericht von Lancaster (2015) zunächst als Städte ausserhalb des Zentrums eines Landes definiert. Es sind dies mittelgrosse Ortschaften, deren Wirtschaft oftmals einen mindestens ebenso wichtigen Einfluss auf die nationale Wirtschaft ausüben. Der Begriff impliziert, dass diese Städte nicht mit den Zentren konkurrieren können, was jedoch nicht in jedem Fall korrekt ist. «Second-Tier» bezeichnet hier lediglich die Wahrnehmung des Markts ohne Berücksichtigung der Vorteile, welche die mittelgrossen Orte mit sich bringen. Dies können bspw. tiefere Hotelpreise oder kürzere Distanzen der Unterkünfte zum Veranstaltungsort sein. Die lokalen Behörden von «Second-Tier» Städten sollten grundsätzlich kleineren Verbandssitzungen eine höhere Bedeutung beimessen, da bspw. ein Kongress von 800 bis 2000 Personen für die zentralen Ortschaften eine geringere Priorität haben kann, für eine Second-Tier Destination hingegen von grosser Bedeutung sein könnte.

5 Theoretische Grundlagen Ambassadors-Programm

Die Mehrheit der regelmässig abgehaltenen internationalen Verbandstreffen, Unternehmensmeetings oder Konferenzen rotieren jeweils zwischen verschiedenen Destinationen. Die Auswahl des Veranstaltungsortes erfolgt entsprechend über einen längeren Zeitraum im Voraus durch eine Art Ausschreibungsverfahren, den sogenannten «bidding process». Hierbei erstellen die involvierten lokalen oder nationalen Kontakte, wie bspw. das CVB einer Stadt, ein Bid-Dokument. Es fasst die bedeutendsten und vergleichsweise kompetitivsten Fakten aller relevanten Gegebenheiten der Destination kurz und prägnant zusammen. Die Auswahlverfahren von Verbänden unterscheiden sich jeweils in Hinblick auf die gesetzten Richtlinien, Kriterien und die Entscheidungsprozesse voneinander. Ebenso ist der Einfluss eines lokalen Verbandskontaktes nicht immer gleich ausschlaggebend, übt jedoch oftmals eine wesentliche Auswirkung auf die Entscheidungsfindung aus. (ICCA, 2017) Aus den oben erwähnten Fakten ergibt sich das Interesse an mitwirkenden Botschaftern, welche die lokalen Spezialisten im Bewerbungsprozess unterstützen. Nach ICCA (2017) wird den Ambassadors eines solchen Programms eine breite Palette an unterschiedlichen Aktivitäten, Tools und unterstützenden Dienstleistungen zur Verfügung gestellt.

5.1 Ambassadors

Ein Ambassador in Zusammenhang mit der meeting industry wird nach ICCA (2017) als eine Person definiert, welche durch ihr breites Wissen und das damit verbundene Ansehen gegen Aussen einen prägenden Einfluss auf ihr Umfeld hat. Der Botschafter vertritt eine Destination als Repräsentant, um gemeinsam mit lokalen Experten vermehrt bedeutende Anlässe, wie Konferenzen und Kongresse, in die Stadt zu holen. Ein wichtiges Kriterium bei der Wahl der Botschafter ist deren Beziehung zur Stadt, welche sie repräsentieren sollen. Eine positive emotionale Bindung wie auch das Bestreben, vermehrt Kongresse in die Destination zu bringen, sind Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung. Nebst diesen unumgänglichen Kriterien erläutert Rogers (2013, S. 152 - 153), dass die erfolgreichsten Programme in Bezug auf zusätzliche Anforderungen sehr flexibel ausfallen. Der Hintergrund der Botschafter bspw. reicht von Geschäftsführern, akademischen Führungskräften über Meinungsbildner und Doktoranden bis hin zu berühmten Persönlichkeiten. Diese Personen sollten natürliche Kommunikatoren sein, welche international vernetzt sind und ein starkes

Auftreten haben. Eine gute Reputation und die Anerkennung als Experten auf ihrem Gebiet runden das gesamte Profil ab.

Durch diese Angaben ergeben sich Hinweise, wo die geeigneten Personen ausfindig gemacht werden können, falls noch keine engen Beziehungen oder Kontakte bestehen. Oftmals dienen bspw. Plattformen im Internet, wie die Website einer Universität oder Forschungseinrichtung, zur Findung von passenden Personen. (Rogers, The origins of the conference industry, 2013, S. 153)

5.2 Strategien

Die Struktur, die Ziele, der Umfang und die Funktionsweise eines Ambassadors-Programms können nach ICCA (2017) sehr unterschiedlich ausfallen. Es besteht eine Vielzahl an strategischen Ansätzen, welche bspw. von der wirtschaftlichen Situation eines Zielorts oder dem Budget des lokalen CVBs und wichtigen Veranstaltungsorten abhängig sind. Weitere Einflussfaktoren sind die bestehenden Netzwerke einer Destination, die institutionellen Beziehungen und die politische Einbindung der meetings industry in der Ortschaft. Einige der wichtigsten strategischen Ansätze sind die langfristige Bindung der Botschafter, die Ausrichtung der Ziele sowie der Fokus auf institutionellen Beziehungen und individuellen Botschaftern.

Wie aus vorheriger Einleitung in Kapitel 5 bereits angedeutet wurde, haben die Internationalen Verbandstreffen die längsten Entscheidungs- und Vorausbuchungsfristen aller Marktsegmente. Es bestehen Zeiträume von sechs bis zehn Jahren zwischen der ersten Identifizierung einer Zielkonferenz und dem Eintreffen dieser Veranstaltung in der Destination. Aus diesem Grund ist auch ein langfristiges Mitwirken von Botschaftern in einem Ambassadors-Programm gewünscht. Es bestehen ebenfalls kurzfristige Werbeaktivitäten unter Einbezug dieser Personen, jedoch idealerweise im Rahmen eines langfristigen Engagements. Bei der Auslese der Botschafter wird wie in Kapitel 5.1 beschrieben der Fokus oftmals auf lokale Ärzte, Wissenschaftler, Akademiker und Wirtschaftsführer gelegt. Destinationen richten sich vermehrt an Personen, die in Entscheidungsgremien oder Komitees sitzen oder in internationalen Verbänden bekannt und respektiert sind. In Zusammenhang mit den strategischen Ansätzen ist hierbei relevant, auch zukünftige Führungskräfte zu identifizieren. Sie befinden sich noch nicht in den Führungspositionen, setzen sich jedoch in den Verbänden, denen sie angehören, für die Kongressbewerbungen aktiv und motiviert ein.

Oftmals haben genau diese Personen einen ausgeprägten Ehrgeiz, eine Bewerbung für die Destination zu gewinnen, um dadurch gleicherweise ihre persönlichen Ziele zu erreichen und sich einen bedeutenden Namen zu schaffen. Bei der Ausarbeitung eines strategischen Ansatzes ist es dementsprechend von Interesse, die Motivationen und Ziele sowohl der lokalen Institutionen als auch die der individuellen Botschafter zu berücksichtigen. Ein weiteres Beispiel kann ein Experte der Universität sein, der sich zum Ziel gesetzt hat, durch die Unterstützung für einen Kongress das Bewusstsein für eine aktuelle Forschung in einem bestimmten Themenfeld in der Destination zu verstärken. Dadurch sollen bestenfalls ausländische Investoren, wie Risikokapitalgeber oder Regierungen, auf das Potential der Destination aufmerksam gemacht werden. (ICCA, 2017)

5.3 Potential eines Ambassadors-Programms für Basel-Stadt

Nach Erläuterung des Nutzens und der Strategien eines solchen Programms und der Ansprüche an die Botschafter folgt in nachstehender Tabelle 1 eine SWOT-Analyse. Diese soll dazu dienen, die positiven wie auch die negativen Faktoren eines Ambassadors-Programms im Vorfeld für das CVB Basel-Stadt einschätzen zu können.

Tabelle 1: SWOT-Analyse Ambassadors-Programm

Stärken	<ul style="list-style-type: none"> – Erhöhung der Eingabe von Kongressdossiers – Gezielte Ansprache der Kongressveranstalter durch Netzwerke und Beziehungen der Ambassadors – Selbstläufer durch die Eigeninitiative der Ambassadors – Positive Mund zu Mund Propaganda in der ganzen Welt – Stärkung der Marke Basel
Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> – Geringe Anzahl an Interessenten, welche die ehrenamtliche Arbeit als Ambassadors wahrnehmen – Geringe Reichweite – Geringe Eigeninitiative von Ambassadors – Schwere Messbarkeit des ROI
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> – Branchen und Bereiche erreichen, die ansonsten keine Option für Basel-Stadt gewesen wären

	<ul style="list-style-type: none">– Ausbau des Netzwerks– Erhöhung der Kongresszuschläge– Wenig Aufwand und viel Ertrag durch geringe Investition in Relation zum Gesamtbudget des Convention Bureaus
Risiken	<ul style="list-style-type: none">– Unzufriedene Ambassadors, was wiederum zu schlechter Mund-zu-Mund Propaganda führt– Unzufriedenstellender ROI

Quelle: Eigene Darstellung

Wie aus der Tabelle 1 ersichtlich wird, hat das Programm Potential. Diese ersten Erkenntnisse, welche auf der theoretischen Grundlage und den Zielen von Basel Tourismus basieren, werden anhand des Benchmarkings noch genauer analysiert und erläutert.

6 Die Stadt Basel

Kapitel 6 geht kurz auf die Gegebenheiten der Stadt Basel ein, um eine grobe Übersicht der bereits bestehenden Massnahmen, Stärken und Herausforderungen in Zusammenhang mit der meetings industry zu erhalten.

6.1 Entwicklung und Förderung der Stadt

Schon seit dem Ende der fünfziger Jahre wurden viele zahlreiche internationale Fachmessen im Bereich der neusten Technologien, wie der industriellen und medizinischen Elektronik, der Kernenergie, der Verfahrens- oder der Umwelttechnik in der Stadt Basel abgehalten. Dadurch wurde die Stadt vermehrt bekannt und bei ausländischen Besuchern beliebt. (Walther, 1973) Heute zählt sie, unter anderem durch diese Entwicklung, zu den wichtigsten Messe- und Kongressstädten Europas. (Event - Supplier network, 2015) Es ist für die Stadt Basel von grosser Bedeutung, diesen Status auch weiterhin zu halten. Dies wird durch ein etabliertes Kongressförderungsprogramm ersichtlich, welches dazu beiträgt, dass der Kongresstourismus sich stetig weiterentwickeln kann. Dabei wird das bisher unausgeschöpfte Potenzial durch die gezielte Akquise, Entwicklung und das Halten von Kongressen in Basel, mit Profit über den Tourismussektor hinaus abgerufen. Die generierte Wertschöpfung durch Kongresse, soll dank der Förderung indirekt sowie auch direkt gesteigert werden. (Departement für Wirtschaft, Soziales und Umwelt des Kantons Basel-Stadt, 2018) Davon profitieren vor allem die vom Regierungsrat definierten Branchen Life Sciences, Logistik, Chemische Industrie, Kreativ- und Finanzwirtschaft. Weitere Bereiche, welche einen starken Zusammenhang mit den genannten Zielbranchen und Technologiefeldern aufweisen, werden ebenfalls gefördert. Die Stadt ist im Besitz der weltweit höchsten Dichte an erfolgreichen Life-Science-Unternehmen, wie der Firmen Novartis und Hoffmann-La Roche. Diese beiden Mitstreiter gehören zu den fünf grössten Pharmafirmen der Welt und haben ihren Hauptsitz in Basel. Hinzu kommen Konzerne in den Branchen Agrobusiness, Chemie und Nanotechnologie mit Firmen wie Lonza, BASF, Clariant, Syngenta und Huntsman. Auch die Medizinaltechnik gewinnt vermehrt an Wichtigkeit. (Kanton Basel, 2018)

Die Massnahmen des Kongressförderungsprogramms begünstigen gleicherweise auch die Stärkung Basels selbst als innovativster Wirtschafts- und Wissensstandort der Schweiz. (Departement für Wirtschaft, Soziales und Umwelt des Kantons Basel-Stadt, 2018) Überdies verfügt die Stadt über das bereits erwähnte CVB, für welches der Vorschlag für die

Implementierung des Ambassadors-Programms ausgearbeitet wird. Es verfügt über eine langjährige Erfahrung bei der Organisation von Veranstaltungen jeglicher Art. Dabei liegt der Fokus auf dem Kongressmarketing. (Basel Tourismus, 2018) Dies bedeutet, dass das Büro sich um die Vermarktung der Stadt als Standort für Kongresse und Tagungen kümmert. Ein Veranstalter entscheidet sich selten nur aufgrund eines Kongresszentrums oder Hotels für eine Destination. Deswegen bündelt das CVB alle kongressrelevanten, aber auch destinationsspezifischen touristischen Angebote, um einen Organisator von der Stadt zu überzeugen. (Brager & Fiedeler, 2017) Das Bureau ist zudem Teil des privatrechtlichen Vereins Basel Tourismus, welcher den Auftrag hat, die Destination Basel im Allgemeinen zu vermarkten. (Basel Tourismus, 2018)

6.2 Marketingstrategie Basel Tourismus

Wie aus der Marketingstrategie von Basel Tourismus hervorgeht setzt die Wirtschaft Basels auf Wachstum insbesondere im Bereich der Pharmaindustrie. Der Austausch innerhalb dieses Sektors wird durch die Globalisierung und Internationalisierung der Konzerne am Standort Basel gefördert. Darüber hinaus hat sich Basel-Stadt im Messe- und Kongresstourismus erfolgreich positioniert und es besteht Potential zum Ausbau der Kapazitäten. Wie aus dem Bericht hervorgeht, machen der MICE Bereich und der Corporate Bereich je einen Drittel der Marktfelder der Destination aus. Dabei zählen nach Basel Tourismus individuelle Gäste, welche aus geschäftlichen Gründen nach Basel reisen und Seminare sowie Veranstaltungen mit weniger als 500 Personen zum Corporate Bereich. Diese Geschäftsreisenden sollen dazu animiert werden, auch das Freizeitangebot zu nutzen und im besten Fall als Freizeitreisende wieder in die Stadt zurück zu kehren. Für Kongresse mit über 500 Personen im MICE Bereich hat sich Basel Tourismus zum Ziel gesetzt, sich als führende Kongressstadt der Schweiz zu positionieren und proaktiv Verbandskongresse nach Basel zu bringen. (Basel Tourismus, 2016)

Wie aus der Plattform Cvent in Abbildung 5 ersichtlich wird, bietet die Stadt Basel ihren Besuchern eine Anzahl von 9000 Schlafräumen an. Die grösste Ausstellungsfläche liegt bei 796'240 Squarefeet, was 73'973 Quadratmetern entspricht (Metric Conversions, 2018). Ausserdem ist Basel-Stadt nach Cvent (2015) im Besitz des grössten Konferenzentrums der Schweiz. Durch die Lage nahe der französischen und deutschen Grenze wird den Besuchern eine gute Anbindung an die benachbarten europäischen Metropolen geboten. Diesen Vorteil sowie das bereits erwähnte Wissen der Bereiche Wissenschaft und Wirtschaft hebt auch Basel

Tourismus (2016) hervor. Die kurzen Wege und die Lage der Konferenzräumlichkeiten und Hotels in der Innenstadt werden ebenso unterstrichen.

Abbildung 5: Übersicht Basel

Key Highlights	
Hotels	62
Total Sleeping Rooms	9,000
Committable Sleeping Rooms*	238
Committable Meeting Rooms*	7
Convention Center Space	1,517,160 Sq. Ft.
Largest Exhibit Space	796,240 Sq. Ft.
Average Hotel Room Rate	CHF 208
Average Daily Meal Cost	CHF 90
Average Weekly Car Rental	CHF 411
*Maximum for a single hotel	

Quelle: (Cvent - Supplier network, 2015)

6.3 Übersicht der angestrebten Ziele durch ein Ambassadors-Programm

Mit dem Ambassadors-Programm werden die in der Tabelle 2 aufgeführten Zielsetzungen verfolgt. Diese wurden in Absprache mit dem CVB Basel-Stadt definiert. Ausserdem beziehen Sie sich auf die Marketingstrategie von Basel Tourismus bis zum Jahr 2020. (Basel Tourismus, 2016)

Tabelle 2: Zielsetzungen Ambassadors-Programm

Zielsetzungen	
Erweiterung der Kongressförderung in Basel-Stadt	Obschon Basel bereits im Besitz der Kongressförderung und dem Convention Bureau ist, soll das Programm dazu beitragen, die Attraktivität der Stadt noch zu steigern.
Erhöhung der Eingabe von Kongressdossiers	Durch die Steigerung der Eingabe von Kongressdossiers wird eine dementsprechend höhere Erfolgsrate angestrebt.
Reduktion von nicht-potentiellen Bids und Marketingausgaben	Der Aufwand für vorangehende Recherchearbeit von potentiellen Kongressen soll durch die Beziehungen, das Know-How sowie die Eigeninitiative der Ambassadors vermindert werden.

Gestaltung neuer PR-Möglichkeiten	Durch die Ambassadoren kann eine neue Art von Public Relations etabliert werden.
Steigerung des Bekanntheitsgrads der Kongressstadt Basel	Dank der Botschafter besteht die Möglichkeit das bestehende Netzwerk rund um die Stadt noch zu erweitern.
Gezielte Ansprache von potentiellen Kongressorganisatoren	Durch die im Programm aktiven Kontaktpersonen, können die verantwortlichen Personen direkt angesprochen werden.

Quelle: Eigene Darstellung

7 Benchmark-Analyse

Für die Ausarbeitung eines für die Stadt Basel adäquaten Modells eines Ambassadors-Programms wurde eine Benchmark-Analyse der nachstehenden Konkurrenzstädte durchgeführt. Die sechs Destinationen wurden im Vorfeld genauer betrachtet, um eine erste Einschätzung der Ähnlichkeiten an Kapazitäten, Positionierung und Spezialgebieten als auch der Besonderheiten der Städte zu erhalten.

- Genf
- Glasgow
- Kopenhagen
- Lyon
- Prag
- Tampere

Für den Vergleich wurden folgende Rubriken festgelegt, welche durch die Interviews ersichtlich werden sollten:

- Beweggründe für und Durchführung der Implementierung eines Ambassadors-Programms
- Auswahlkriterien und Anzahl von geeigneten Ambassadors
- Management und Betreuung der Ambassadors
- Budget und Investition
- Die mit dem Ambassadors-Programm verfolgten Ziele
- Schwächen, Risiken und Herausforderungen

Daraus resultierend wurde ein konkreter Vorschlag für ein Modell für das CVB Basel erstellt. Dieses basiert vor allem auf einer Mischform der Programme von Kopenhagen, Tampere und Genf.

7.1 Vorbereitungsphase

In der Vorbereitungsphase ging es zunächst darum das für die Benchmark-Analyse relevante Objekt festzulegen, welches verglichen werden sollte. Im Rahmen der

Bachelorarbeit waren dies diverse Ambassadors-Programme unterschiedlicher Mitstreiter der Stadt Basel mit ähnlichen Gegebenheiten im Bereich von Kongressen und Konferenzen. Für diesen Schritt wurden interne Informationen aus dem CVB Basel-Stadt genutzt und die daraus resultierenden essentiellen Konkurrenzstädte eruiert. Die besprochenen Kriterien bei der Wahl der Konkurrenzstädte waren die Ähnlichkeit an Kapazitäten, die Positionierung, die Stärken der Destination sowie die vertretenen Wirtschaftsbranchen in den einzelnen Städten. Zudem handelt es sich in der Mehrheit um Second-Tier Ortschaften, wie es auch Basel ist.

Parallel dazu wurden die wichtigsten Informationen der festgelegten Städte im Vorfeld auf verschiedenen Plattformen wie der eigenen Website und oder Cvent abgerufen. Letztere Plattform, welche in mehr als 100 Ländern genutzt wird, dient der Hilfestellung bei der Planung von Events, der Findung von Veranstaltungsorten, der Konsolidierung von Informationen der Mitglieder, der Herstellung von individuellen mobilen Apps, der Durchführung von Umfragen und mehr. (Cvent, 2018) Nachstehend folgt eine grobe Übersicht über die Konkurrenten, welche im Vorfeld der Interviews erstellt wurde.

7.1.1 Übersicht Genf

Genf ist der direkte Schweizer Mitstreiter von Basel und im Besitz eines Ambassadors-Programms. Über die Website des Genfer CVB (2018) wird ersichtlich, dass das Programm eine eigene Rubrik besitzt, in welcher jeder Botschafter mit Foto einzeln aufgeführt ist. Ein kurzer Beschrieb der jeweiligen Person rundet das Profil ab. Insgesamt sind dies nach aktuellem Stand des Abrufdatums im Sommer 2018 genau 28 Ambassadors. Genf führt somit ein Modell, welches klein gehalten und vom CVB selbst betreut und verwaltet wird. Als Anreiz wird ein jährliches Nachtessen für die Botschafter organisiert; ein Kurzbeschrieb und Fotos vom Event sind ebenfalls auf der Website aufgeführt. Des Weiteren werden auf der Internetseite die wichtigsten Branchen der Stadt kurz und knapp dargelegt. Diese sind Aromen und Düften, Uhrmacherein und Luxusgüter, Banken und Finanzen, Rohstoffhandel und Handelsfinanzierung, Biotechnologie und Medientechnologie, Mikrotechnologie, Informations- und Kommunikationstechnologien und zu guter Letzt Cleantech. Es wird also bereits aufgrund der ersten Informationsbeschaffung deutlich, dass die Kompetenzen der Stadt Genf auf ähnlichen Gebieten wie diejenigen der Stadt Basel liegen. Durch die Geneva Transport Card sind die Hotelbesucher dazu befugt, die öffentlichen Verkehrsmittel kostenlos zu nutzen. (Geneva at work / Convention Bureau, 2018) Dies ist in Basel durch die BaselCard ebenfalls

möglich, mit dem weiteren Plus, Vergünstigungen in den Museen und dem Zoologischen Garten zu erhalten. (Basel Tourismus, 2018) Für eine grobe Angabe der wichtigsten Fakten von Genf wurde auf die Übersicht von Cvent zugegriffen. Wie in Abbildung 6 dargelegt, besteht eine maximale Kapazität von 7'115 Schlafräumen in der Stadt und die grösste Ausstellermöglichkeit liegt bei 27'000 Quadratmeter.

Abbildung 6: Räumlichkeiten Genf

Key Highlights	
Hotels	82
Total Sleeping Rooms	7,115
Committable Sleeping Rooms*	496
Committable Meeting Rooms*	43
Convention Center Space	106,000 Sq. Mtr.
Largest Exhibit Space	27,000 Sq. Mtr.
Largest Ballroom	880 Sq. Mtr.
Average Hotel Room Rate	CHF 322
Average Daily Meal Cost	CHF 158
Average Weekly Car Rental	CHF 204
*Maximum for a single hotel	

Quelle: (Cvent - Supplier Network, 2015)

7.1.2 Übersicht Glasgow

Das Ambassadors-Programm von Glasgow ist, wie auf der Website des Glasgow CVBs ersichtlich wird, das älteste seiner Art im Vereinigten Königreich. Im Gegensatz zum vorangängigen Modell von Genf, ist dieses sichtbar grösser. Seit der Gründung bestand bereits eine Zusammenarbeit mit rund 1'700 Personen aus akademischen, wissenschaftlichen, medizinischen und wirtschaftlichen Bereichen. Zurzeit werden 300 aktive Botschafter unterstützt. Das CVB bietet eine Art Service für die Botschafter an, indem es diese bei der Organisation von Events unterstützt. Weitere Anreize bestehen in der Stärkung des eigenen Profils im professionellen Umfeld, in der Nutzung einer Plattform für Forschungsprojekte und in der Unterstützung für die Wirtschaft von Glasgow. Bei Interesse an einer Mitgliedschaft im Programm besteht über die Website die Option, sich dafür anzumelden. (Glasgow Convention Bureau, 2018)

Abbildung 7: Räumlichkeiten Glasgow

Key Highlights	
Hotels	89
Total Sleeping Rooms	7,230
Committable Sleeping Rooms*	600
Committable Meeting Rooms*	100
Convention Center Space	31,041 Sq. Mtr.
Largest Exhibit Space	10,065 Sq. Mtr.
Average Hotel Room Rate	GBP 137
Average Daily Meal Cost	GBP 73
Average Weekly Car Rental	GBP 99
*Maximum for a single hotel	

Quelle: (Cvent - Suppliers network, 2015)

Auf obiger Abbildung 7 zeigt die Plattform Cvent (2015) auf, dass die Stadt eine Anzahl von 7'230 Schlafräumen und eine maximale Ausstellungsfläche von 10'065 Quadratmetern bietet. Die Stadt ist, wie auch Basel-Stadt, im Besitz einer Vielzahl an Museen und Galerien, welche ebenfalls als Lokalisationen für unterschiedliche Veranstaltungen genutzt werden können. Nebst diesem kulturellen Aspekt sind die Schlüssel- und Wissenszentren der Stadt in weiteren Bereichen wie Medizin und Biowissenschaften, Ingenieurwesen und Technologie angesiedelt. (Glasgow Convention Bureau, 2018)

7.1.3 Übersicht Kopenhagen

Die Website der sogenannten Copenhagen Goodwill Ambassadors führt auf, dass das Netzwerk rund 60 Botschafter in über 25 Ländern umfasst. Diese treffen sich jährlich im August für ein Seminar. Während des Aufenthalts werden den Mitgliedern internationale Initiativen, Herausforderungen und Erfolge von Kopenhagen sowie Regierungsvertreter, dänische Wirtschafts- und Kulturpersönlichkeiten und Entscheidungsträger vorgestellt. Von den 60 Botschaftern bilden 6 Direktoren das Board. Sie beraten das Netzwerk auf der strategischen Ebene, um den operativen Rahmen und die Leitlinien für die Arbeit des Netzwerks weiterzuentwickeln. Dabei arbeiten sie eng mit dem Sekretariat zusammen, welches für die gegenseitige Kommunikation zuständig ist. (Copenhagen Capacity, 2018)

Abbildung 8: Räumlichkeiten Kopenhagen

Key Highlights	
Hotels	83
Total Sleeping Rooms	13,457
Committable Sleeping Rooms*	812
Committable Meeting Rooms*	74
Largest Exhibit Space	140,000 Sq. Mtr.
Average Hotel Room Rate	DKK 1,454
Average Daily Meal Cost	DKK 813
Average Weekly Car Rental	DKK 981
<i>*Maximum for a single hotel</i>	

Quelle: (Cvent - Suppliers network, 2015)

Mit einer Anzahl von 13'457 Schlafräumen ist die Stadt eher grösser als die Vergleichspartner, wie dies in Abbildung 8 sichtbar wird. Die grösste verfügbare Ausstellungsfläche beläuft sich nach Cvent (2015) auf 140'000 Quadratmeter. Die Stadt ist ähnlich wie Basel sehr kompakt und gut zu Fuss oder mit dem Velo zugänglich. Seit Jahren zählt Kopenhagen nach dem ICCA-Rating bereits zu den Top 10-Kongressstädten. Die bedeutendsten Sektoren der Stadt liegen in den Bereichen Life Sciences, Transport und Logistik sowie Kreativwirtschaft. (Copenhagen Capacity, 2018)

7.1.4 Übersicht Lyon

Das ONLYLYON Ambassador Netzwerk zählt heute bereits 19'000 Botschafter, welche im Laufe der Jahre dem Programm beigetreten sind. Das eigentliche Gründungsdatum ist auf der Website nicht ersichtlich. Die Rolle der Mitglieder besteht einerseits darin, die Stadt national und international bekannt zu machen und dadurch neue Kongresse zu gewinnen, andererseits in der Rekrutierung neuer Botschafter, um diese Prozesse noch zu fördern. Im Gegenzug können durch das Netzwerk zahlreiche neue Kontakte geknüpft und aktuelle Informationen aus der Wirtschaft erlangt werden. Ein weiterer Anreiz besteht darin, mehr über die Vorteile und künftige Entwicklung Lyons zu erfahren. (ONLYLYON, 2018)

Abbildung 9: Räumlichkeiten Lyon

Key Highlights	
Hotels	208
Total Sleeping Rooms	14,310
Convention Center Space	25,000 Sq. Mtr.
Largest Exhibit Space	84,000 Sq. Mtr.
Average Hotel Room Rate	EUR 191
Average Daily Meal Cost	EUR 108
Average Weekly Car Rental	EUR 418

Quelle: (Cvent - Supplier Network, 2015)

Abbildung 9 zeigt auf, dass die Stadt eine Anzahl von 14'310 Schlafräumen besitzt. Die grösste Ausstellerfläche hat eine Kapazität von 84'000 Quadratfuss, was 7'803.856 Quadratmetern entspricht. Die Stadt wird unter anderem als gastronomisches Zentrum von Frankreich betitelt und ist im Besitz zweier bedeutenden Regionen der Weinproduktion. Die Altstadt aus der Renaissancezeit ist ein weiteres Highlight und gut zu Fuss begehbar. Wie auch die vorangehenden Städte sind die Kompetenzen der Stadt Lyon stark ausgeprägt im Bereich der Life Science Branche. (ONLYLYON, 2018)

7.1.5 Übersicht Prag

Prag bietet den Organisatoren einer Veranstaltung über die Website Unterstützung an. Dabei sind folgende Hilfestellungen aufgeführt: Beratung, Vermittlung und Kommunikation zwischen lokalen Anbietern oder weiteren Dritteleistern und dem Kongressorganisator, die Bereitstellung von Marketingmaterialien und die Durchführung von Site Inspections. (Prague Convention Bureau, 2018) Die Stadt ist ein wichtiger Universitätsstandort und hat ausserdem ein breites Angebot an kulturellen Aktivitäten im Bereich von Theateraufführungen, Opern, Konzerten und Ballettvorstellungen. Wie die nachstehende Abbildung 10 aufzeigt, besitzt die Stadt eine deutlich höhere Anzahl an Schlafräumen als die bisher verglichenen Destinationen des Kapitels 8.1. Auch liegt die maximale Kapazität der Ausstellerfläche mit 340'000 Quadratmetern weit über den Konkurrenten. Die Stadt zählt ausserdem zu den Top-25 Kongressstädten Europas. (Cvent - Supplier network, 2018)

Abbildung 10: Räumlichkeiten Prag

Key Highlights	
Hotels	452
Total Sleeping Rooms	31,719
Committable Sleeping Rooms*	810
Committable Meeting Rooms*	70
Convention Center Space	130,000 Sq. Mtr.
Largest Exhibit Space	340,000 Sq. Mtr.
Average Hotel Room Rate	CZK 6,256
Average Daily Meal Cost	CZK 3,039
Average Weekly Car Rental	CZK 2,087
<i>*Maximum for a single hotel</i>	

Quelle: (Cvent - Supplier network, 2018)

7.1.6 Übersicht Tampere

Die finnische Stadt Tampere ist im Besitz eines Ambassadors-Programms, welches nicht nur Kongresse anziehen soll, sondern vielmehr die Destination im Allgemeinen vermarktet. Auf der Website wird mittels einer Übersicht dargestellt, welche Personen sich aus welchen Gründen für die Mitgliedschaft interessieren dürften. Es werden Fachleute aus der Region Tampere aufgelistet, die international ausgerichtet sind und Menschen, welche Wert auf professionelles Networking legen sowie generell Personen, die die Region weltweit bekannt machen möchten und sich dafür auch leidenschaftlich einsetzen. Im Gegenzug werden die Personen Teil eines internationalen Netzwerks, welches ihnen neue Geschäfts- und Karrieremöglichkeiten eröffnen kann. Zudem werden die aktuellsten Informationen zu Veranstaltungen und Aktivitäten in der Region Tampere über das Netzwerk vermittelt. Das Aufnahmeverfahren erfolgt anhand einer Art Bewerbung, bei der eine von fünf verschiedenen Missionen ausgewählt werden kann, welche eine interessierte Personen verfolgen möchte: Das Promoten der Stadt als Tourismusortschaft, als Geschäftsstadt, als Studenten- und Studienort, das Verbinden der Stadt mit internationalen Aktivitäten oder eine eigene plausible Mission. Danach muss ein Anmeldeformular ausgefüllt und eine Geschichte über sich selbst und seine Motivation mit Foto geschrieben an Business Tampere gesendet werden. (Business Tampere, 2018)

7.2 Vergleichsphase

In der Vergleichsphase wurden zunächst Interviews mit den Verantwortlichen für die Ambassadors-Programme geführt. Einzig die Verantwortliche für das Programm von Prag war zeitlich für ein Gespräch nicht verfügbar, sie hat jedoch die Interviewfragen schriftlich beantwortet. Aufgrund dieser Einschränkung und der starken Abweichung von den Gegebenheiten der Stadt Basel wird dieses Modell im Vorschlag nicht allzu stark gewichtet. Um eine übersichtliche Analyse durchzuführen sind die Fragen in die Rubriken Entstehung des Programms, Wahl der und Kommunikation mit den Botschaftern, Prozesse und Management, Budget und Schwierigkeiten sowie Chancen der Programme eingeteilt worden. Alle Interviews wurden transkribiert und die daraus erlangten Kenntnisse in einer Excel-Tabelle zusammengefasst. Um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wurden die gewonnenen Erkenntnisse in den folgenden Kapiteln in Tabellen aufgeführt und genauer beschrieben.

7.2.1 Implementierung

Die ersten Fragen bezogen sich auf die Entstehung und Implementierung der verschiedenen Programme. Dabei sollte herausgefunden werden, seit wann diese bestehen und wie es zu ihrer Einführung kam. In nachstehender Tabelle 3 werden die angegebenen Hauptgründe kurz dargelegt.

Tabelle 3: Übersicht Gründung und angestrebte Ziele

Stadt	Ziele
(Gründung)	
Genf (2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Stärkeres Netzwerk schaffen - Image und die Arbeit des CVB stärken
Glasgow (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Bekanntheit der Destination fördern - Vorhandenes akademisches Know-How und Persönlichkeiten fördern - Besucher und Konferenzen anziehen - Hilfestellung bei der Durchführung einer Konferenz bieten
Kopenhagen (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - Chance zur verstärkten Nutzung des bereits bestehenden Netzwerkes

Lyon (2010)	- Durch das Programm die Wichtigkeit der bereits bestehenden Botschafter unterstreichen und diese besser kennen lernen
Prag (2010)	- Interesse der Botschafter an vermehrter Hilfeleistung durch das CVB Prag
Tampere (2015)	- Das bereits bestehende Netzwerk noch besser nutzen

Quelle: Eigene Darstellung

Wie aus Tabelle 3 sichtbar wird, waren bei allen sechs Destinationen grundsätzlich bereits Netzwerke und Know-How vorhanden, welche durch die Hilfestellung der CVBs noch besser genutzt werden sollten. Es ist spannend zu sehen, dass die beiden Programme von Glasgow und Kopenhagen bereits in den 90er Jahren gegründet wurden. Wie in Kapitel 6.1.2 erwähnt, war Glasgow das erste seiner Art im Vereinigten Königreich. Es ist weiter bemerkenswert, dass Lyon bereits seit geraumer Zeit im Besitz einer Datenbank mit ca. 10'000 Personeneinträgen ist. Diese beinhaltet Mitarbeiter verschiedener internationaler Unternehmungen mit Sitz in Lyon oder im Ausland. Das explizite Ambassadors Netzwerk in Lyon entstand erst im Jahr 2010 als solches, da sich die Übersicht zunehmend schwierig gestaltete.

Tabelle 4: Verwendete Quellen bei der Implementierung

Stadt	Verwendete Quellen bei der Implementierung
Genf	- Internes Wissen aus dem CVB und der vorhandenen Datenbank
Glasgow	- Keine Quellen, sondern lediglich durch die Nachfrage der Akademiker
Kopenhagen	- Nicht bekannt
Lyon	- ICCA - Beobachtung von verschiedenen Städten und auf Lyon angepasst
Prag	- Nicht bekannt
Tampere	- Recherche der Programme von Kopenhagen und Lyon

Quelle: Eigene Darstellung

Wie aus Tabelle 4 hervorgeht, sind die Destinationen bei der Einführung verschieden vorgegangen. Genf hat auf die internen Daten des CVB zugegriffen und das Netzwerk der Salespersonen genutzt. Diese gehören zum Bureau und stehen in Kontakt mit vielen

potenziellen Botschaftern. Aileen Crawford des CVBs von Glasgow konnte keine genauen Angaben zu den genutzten Ressourcen machen. Dennoch ist bekannt, dass eine allgemeine Nachfrage von Akademikern bestand, welche bei der Organisation von Veranstaltungen Hilfe benötigten, woraus sich das Programm entwickelte. Lyon und Tampere haben ihre Konzepte jeweils aufgrund von Recherchearbeiten entwickelt. Lyon hat unter anderem den Guide von ICCA, auf welchen in Kapitel 4 eingegangen wurde, als Grundlage genutzt. Mavi Taverne, die Gründerin des Programms von Tampere, hat das Konzept im Rahmen ihrer Masterarbeit entwickelt und war vor Ort in Lyon, um sich eine Grundlage zu erarbeiten. Die beiden letzten Interviewpartner der Städte Kopenhagen und Prag konnten keine Angaben zu den verwendeten Quellen machen.

7.2.2 Ambassadoren

Im Anschluss wurden die einzelnen Programme genauer untersucht. Dabei war von Interesse, die Anzahl der Botschafter sowie das Auswahlverfahren zu eruieren. In untenstehender Tabelle 5 wird dies stichwortartig dargelegt.

Tabelle 5: Ambassadoren Auslese

Stadt (Anzahl)	Auswahlverfahren und Vorgang
- Genf (29)	- Die Salespersonen im CVB besitzen Wissen über und Kontakte zu potenziellen Botschaftern
Glasgow (1600; 300)	- Die Botschafter gehen auf das CVB zu, sofern sie Hilfe benötigen
Kopenhagen (58)	- Die Auswahl wird durch das Sekretariat (Copenhagen Capacity) getroffen - Personen könnten sich zudem bei Interesse beim Sekretariat melden
Lyon (300; 50)	- Die Botschafter gehen auf das CVB zu, sofern sie Hilfe benötigen
Prag (Hunderte)	- Die Ambassadoren werden sorgfältig durch das CVB ausgewählt
Tampere (141)	- Personen können sich mittels eines Formulars als Botschafter bewerben - Geeignete Personen werden im Einzelfall persönlich angefragt, ob sie sich als Botschafter bewerben möchten

Die Salespersonen des CVBs Genf wählen die potenziellen Botschafter mit Sorgfalt aus. Es bestehen bereits Kontakte zu ihnen und das Wissen über deren Fertigkeiten. Nach Zustimmung des Direktors werden die Personen angefragt, ob sie Teil des Netzwerks werden möchten. Ähnlich verläuft es im Fall von Prag und Kopenhagen, welche die Ambassadoren gezielt auswählen und um eine Mitgliedschaft ersuchen. Kopenhagen fügte an, die Personenzahl sei seit den letzten Jahren von ca. 80 Personen auf 58 gesunken. Die Stadt hat erkannt, dass das Netzwerk einen stärkeren Nutzen hat, wenn es klein gehalten wird. Bei Tampere verläuft die Aufnahme in das Netzwerk über ein Anmeldeformular, mit dem sich Personen als Botschafter bewerben können. Dabei kann aus den bereits in Kapitel 6.1.6 erläuterten Missionen eine ausgewählt werden. Nach Ausfüllen der Bewerbungsunterlagen verlangt Business Tampere ein Bewerbungsschreiben, in welchem Werdegang und Motivation dargelegt sind. Erst nach diesem Verfahren werden Bewerber in das Programm aufgenommen. Die jeweiligen Auswahlkriterien dieser vier Städte werden in Tabelle 7 noch genauer aufgeführt. Bei den Modellen von Glasgow und Lyon verläuft es aufgrund der grossen Datenbanken different. Die jeweiligen Ambassadoren haben die Möglichkeit, bei Bedarf nach Unterstützung direkt auf die verantwortlichen Personen der CVBs zuzugehen und diese um Hilfestellung zu bitten. Das Netzwerk von Glasgow besteht aus 1'600 Personen, von denen 300 aktiv sind, dasjenige von Lyon aus 300 Personen, von denen 50 aktiv sind. Die restlichen Botschafter in den Programmen werden weiterhin in den Datenbanken aufgeführt, sind jedoch als passive Mitglieder zu betrachten.

Tabelle 6: Auswahlkriterien der Ambassadoren

Stadt	Auswahlkriterien der Ambassadoren
Genf	<ul style="list-style-type: none"> - Die Personen müssen in den letzten 2 Jahren einen Kongress in die Stadt gebracht haben - Die Personen müssen Experten auf ihrem Gebiet sein - Die Personen müssen ein Interesse daran haben, die Stadt im In- und Ausland zu pushen und zu vermarkten
Glasgow	<ul style="list-style-type: none"> - Keine definierten Kriterien, da die Personen auf das CVB zugehen.

	<ul style="list-style-type: none"> - Botschafter, welche in Glasgow wohnhaft sind, werden als Ambassadoren betitelt - Botschafter, welche ausserhalb leben, werden als Kunden betrachtet
Kopenhagen	<ul style="list-style-type: none"> - Die Personen leben nicht in Dänemark, sondern im Ausland. Sobald sie zurück in die Heimat ziehen, verlieren sie den Titel als Ambassador - Die Botschafter müssen über ein grosses Netzwerk und Wissen verfügen sowie einen hohen Titel besitzen
Lyon	<ul style="list-style-type: none"> - Keine definierten Kriterien, da die Personen auf das CVB zugehen - Die Personen müssen eine hohe Motivation mitbringen
Prag	<ul style="list-style-type: none"> - Der Hintergrund und das Wissen der Person sind relevant - Es besteht bereits ein Kontakt zwischen dem CVB und den potentiellen Personen
Tampere	<ul style="list-style-type: none"> - Die Personen müssen einen engen Bezug zu Tampere haben und motiviert sein

Quelle: Eigene Darstellung

Wie aus Tabelle 6 sichtbar wird, müssen die Ambassadoren bei allen Netzwerken zunächst eine hohe Motivation und einen akademischen Hintergrund bzw. vorhandenes Know-How mitbringen. Bei den beiden grossen Netzwerken von Glasgow und Lyon verhält es sich wiederum anders, als bei den restlichen vier Modellen. Die CVBs bieten den Ambassadoren wie bereits erläutert Unterstützung an. Grundsätzlich wird auf Seiten der Botschafter bereits eine hohe Motivation vorausgesetzt, sodass keine weiteren Kriterien aufgeführt werden. Anders verhält es sich im Falle von Genf. Hier bestehen drei Hauptkriterien, welche zwingend erfüllt werden müssen. Gleichermassen hat Kopenhagen die Bedingung festgelegt, dass die Personen im Ausland wohnhaft sein müssen. Bei der Rückkehr nach Dänemark zählen sie automatisch nicht mehr zum Programm. Wie aus dem vorherigen Abschnitt hervorgeht, verfügt Tampere über ein Anmeldeformular. Es stellte sich die Frage, wie vorgegangen wird, wenn sich eine Person nach der Bewerbung als ungeeignet herausstellt. Frau Maiju Viiki erklärte daraufhin, dass dies noch nie der Fall war. Weiter führte sie aus, dass durch das formalisierte Bewerbungsverfahren bereits Personen davor zurückschrecken, sich überhaupt zu bewerben. Nur wer sich ausführlich mit den Aufgaben befasst und dadurch genügend motiviert ist, bewirbt sich letztlich als Botschafter. Damit das Netzwerk über einen längeren

Zeitraum kontinuierlich aus motivierten Personen besteht, wird nach einer gewissen Zeit eine Umfrage gestartet. Diese unterstützt Business Tampere dabei, zu analysieren, ob alle Beteiligten zufrieden sind und sich nach wie vor aktiv für die Stadt einsetzen möchten.

Tabelle 7: Erwartungen an die Botschafter

Stadt	Erwartungen an die Botschafter
Genf	<ul style="list-style-type: none"> - Die Personen müssen zwingend allen drei Kriterien entsprechen - Die Personen sollten motiviert sein die Stadt, wenn möglich, jederzeit im Ausland zu vermarkten
Glasgow	<ul style="list-style-type: none"> - Das Zukommen auf das CVB, wenn die Personen Hilfe benötigen
Kopenhagen	<ul style="list-style-type: none"> - Definition von Zielen für eine Dauer von fünf Jahren: Diese Ziele sollten möglichst erreicht werden
Lyon	<ul style="list-style-type: none"> - Motivation und Know-How - Möglichst aus einem internationalen Unternehmen
Prag	<ul style="list-style-type: none"> - Betreiben von Lobbying und Mitwirken bei der Promotion von Prag
Tampere	<ul style="list-style-type: none"> - Motivation und Einsatz

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 7 zeigt auf, dass bei allen Modellen die Motivation und Aktivität der Botschafter massgebend sind. Das CVB von Kopenhagen hat im Jahr 2016 ein Verfahren eingeführt, bei welchem nach 5 Jahren eine Evaluation der Ambassadors durchgeführt wird. Dadurch sollen die Aktivitäten und der Nutzen der jeweiligen Personen sichtbar werden.

Die Erwartungen an bzw. die Anreize für die Botschafter wiederum sind weitgehend identisch. Ausschlaggebend ist einerseits die Möglichkeit, das eigene Netzwerk zu erweitern, andererseits die Hilfestellung bei der Organisation eines Kongresses durch die Experten der Destinationen. Ein weiterer Ansporn sind die verschiedenen Anlässe, zu welchen die Botschafter jährlich eingeladen werden. In Tabelle 8 werden diese und weitere Merkmale aufgeführt.

Tabelle 8: Anreize für die Botschafter

Stadt	Anreize für die Botschafter
Genf	<ul style="list-style-type: none"> - Drei bis vier Anlässe pro Jahr für die 29 Botschafter (Workshops, Events, Shows etc.)

	<ul style="list-style-type: none"> - Ein Gala Dinner für ca. 100 – 150 Personen (Botschafter, Partner etc.) mit zwei Trophäen - Reputation der Botschafter gegen Aussen
Glasgow	<ul style="list-style-type: none"> - Ein Dankesanlass für die Botschafter - Beitrag zum positiven wirtschaftlichen Aufbau Glasgows - Ansehen
Kopenhagen	<ul style="list-style-type: none"> - Jährliche Seminare für alle Ambassadoren - Jährliches Gala Dinner mit Anwesenheit des Prinzen
Lyon	<ul style="list-style-type: none"> - Informationsaustausch über Plattform - Alle 2 Jahre ein Event für alle Ambassadoren im Rathaus mit dem Bürgermeister - Bereitstellung von Tools für die Promotion von Lyon
Prag	<ul style="list-style-type: none"> - Ansehen und Bekanntheit - Gala Dinner mit dem Bürgermeister und mit Trophäe
Tampere	<ul style="list-style-type: none"> - Events, Meetings und Trainings für alle Ambassadoren - Mitwirken an Projekten und somit Möglichkeit Arbeitserfahrung zu sammeln (für Studenten) - Einmal im Jahr ein Mittagessen mit dem Bürgermeister für die aktivsten 10 Botschafter. Sie erhalten als Dank ein Diplom.

Quelle: Eigene Darstellung

Bei Betrachtung der Tabelle 8 fällt auf, dass alle Destinationen mindestens jährlich oder alle zwei Jahre einen Anlass für die Botschafter organisieren. Genf verleiht beim Gala Dinner zwei Trophäen. Die erste geht an den Kongress, welcher nach Statistik die meisten internationalen Teilnehmer angezogen hat und die zweite wird an den innovativsten und speziellsten Event vergeben. Auch Prag verleiht eine Trophäe an den bedeutendsten Anlass des Jahres. Tampere hingegen lädt jedes Jahr ungefähr 10 Personen ein, welche sich am aktivsten für die Stadt einsetzen. Diese erhalten zwar keinen Pokal, jedoch eine Auszeichnung in Form eines Diploms. Dieses wird vom Bürgermeister und dem CEO der Organisation unterzeichnet. Zusammenfassend wird klar, dass solche Dankesanlässe bei der Implementierung unabdingbar sind und ins Budget integriert werden sollten. Ausserdem sollte mit Partnern aus der Wirtschaft zusammengearbeitet werden, um die Kosten z.B. für Catering oder Miete einer

Lokalität niedrig zu halten. Auch ein anwesender Spezialgast oder eine Trophäe unterstreicht die Dankbarkeit für die bedeutende Arbeit der Botschafter.

7.2.3 Management

Wie aus den vorangängigen Kapiteln hervor geht, bewirtschaften grundsätzlich die CVBs die Netzwerke. Nachstehende Tabelle 9 geht noch genauer auf das Management und die verantwortlichen Personen ein.

Tabelle 9: Angestellte und Arbeitspensen

Stadt (Abteilung)	Angestellte und Arbeitspensen
Genf (CVB Geneva)	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgeteilt zwischen drei Salespersonen, welche den Erstkontakt herstellen und Jérôme Wisard mit einem 100%-Pensum als Coordinator des gesamten Programms
Glasgow (CVB Glasgow)	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgeteilt zwischen Convention Bureau Team aus insgesamt 12 Personen (Sales, Research, Head) - Frau Aileen Crawford zu ca. 50% als Head of Convention Bureau
Kopenhagen (Copenhagen Capacity: Goodwill Ambassadors)	<ul style="list-style-type: none"> - Herr Christian Kierkegaard Michelsen mit einem 100%-Pensum als Head of Secretariat Copenhagen Goodwill Ambassadors - Eine weitere Teilzeitstelle (Student)
Lyon (ONLYLYON CVB)	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgeteilt zwischen 5 Personen - Aufwand weniger als 10% gesamthaft
Prag (CVB Prague)	<ul style="list-style-type: none"> - Lucie Čapková zu ca. 40% als Association Meetings Manager Ambassador Program
Tampere (Business Tampere)	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgeteilt zwischen 4 Personen, davon Maiju Viiki als Project Assistant Experience Economy von Business Tampere mit einem 50%-Pensum

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 9 zeigt auf, dass die Programme ganz unterschiedlich verwaltet werden. Genf, Glasgow, Kopenhagen, Prag und Tampere haben jeweils eine hauptverantwortliche Person mit einem Arbeitspensum zwischen 40% und 100%. Dies ist anhand der Arbeitsteilung abzuleiten. Sofern die Unterstützungsarbeit, die Organisation der Dankesanstöße und Seminare für die Botschafter sowie der gesamte administrative Aufwand und die Kommunikation aufgeteilt wird, sinkt der Stellenprozentsatz. Wenn jedoch nur eine einzige Person dafür zuständig ist, wird deutlich mehr Zeit aufgewendet. Lyon wiederum benötigt einen eher kleinen Aufwand, da die Verwaltung der grossen Datenbank mit ca. 10'000 Personeneinträgen an eine andere Unternehmung abgegeben wurde. Dies erbringt dem ONLYLYON CVB eine erhebliche Aufwandreduktion. In Tabelle 10 wird dargelegt, welche Arbeiten hinter den Stellenprozenten der vorgängigen Tabelle 9 stecken.

Tabelle 10: Aufgaben und Arbeitsteilung

Stadt	Aufgaben und Arbeitsteilung
Genf	<ul style="list-style-type: none"> - Drei Salespersonen: Die adäquaten Personen aussuchen - Jérôme: Events organisieren, administrative Arbeiten, Weiterentwicklung des Programms, Informationsaustausch und Fragen der Botschafter beantworten
Glasgow	<ul style="list-style-type: none"> - Nur wenig Aufwand, eher ein Selbstläufer - Kunden bei der Organisation unterstützen
Kopenhagen	<ul style="list-style-type: none"> - Verknüpfung zwischen Botschaftern und Stakeholdern schaffen - Für Fragen zur Verfügung stehen - Administrative Arbeiten - Organisation von Boardmeetings, Events etc.
Lyon	<ul style="list-style-type: none"> - Angemessene Personen für das Programm finden und diese unterstützen
Prag	<ul style="list-style-type: none"> - Betreuung des Programms und der Botschafter - Planung und Organisation - Follow Ups
Tampere	<ul style="list-style-type: none"> - Bewerbungen durchsehen - Betreuung der Ambassadors - Das Programm vermarkten

	- Administrative Arbeiten, wie Reports etc.
--	---

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 10 ist zu entnehmen, dass die Arbeiten in Genf auf vier Personen aufgeteilt werden. Wie sich aus dem Interview ergeben hat, unterstützen die Mitarbeiter aus dem Bereich Sales lediglich die Auswahl und stellen den Erstkontakt her. Danach übernimmt Herr Jérôme Wisard und steht in Kontakt mit den Botschaftern, organisiert die Events und führt administrative Arbeiten durch. Ähnlich verläuft es bei Tampere, wo Frau Maiju Viiki die Hauptaufgaben erledigt und mit den Ambassadors in Verbindung steht. Wie die Stellenprozente von Lyon und Glasgow bereits in vorheriger Tabelle 10 sichtbar gemacht haben, werden die Aufgaben unter vielen Personen aufgeteilt, weswegen keine genaueren Angaben zum Aufwand gemacht werden konnten.

In Tabelle 11 werden die Art des Kontakts als auch die Regelmässigkeit des Kontakts dargelegt. Dabei wird erkennbar, dass starke Unterschiede bestehen. Genf, Kopenhagen und Tampere haben einen laufenden Austausch mit den Ambassadors. Das lässt sich darauf zurückführen, dass diese Programme vergleichsweise viel kleiner sind als diejenigen von Prag, Glasgow oder Lyon. Zu beobachten ist, dass Tampere und Kopenhagen Boardmeetings durchführen, bei welchen fünf bis sechs Botschafter dabei sind. In diesen Besprechungen werden bspw. Anregungen zu Entwicklungsmöglichkeiten oder aktuellen Themen diskutiert. Eine weitere beliebte Form der Kommunikation, welche in der heutigen Zeit fast unumgänglich ist, ist das Internet. Diverse Informationen werden über Plattformen wie die eigene Website, Facebook oder Newsletter geteilt.

Tabelle 11: Kontaktart und -regelmässigkeit

Stadt	Art und Regelmässigkeit des Kontakts
Genf	<ul style="list-style-type: none"> - Per Telefon, Mail und persönlicher Kontakt an den Veranstaltungen - Es besteht ein regelmässiger Austausch
Glasgow	<ul style="list-style-type: none"> - Informationsaustausch über die Website - Eher geringer Kontakt, ausser bei der konkreten Organisation eines Kongresses

Kopenhagen	<ul style="list-style-type: none"> - Mindestens 1 Mal im Jahr an Dankes Anlass in Kontakt, grundsätzlich jedoch vermehrt stärker (bspw. bei der Organisation von Anlässen) - Ansonsten durch Telefonate, Mails und Meetings - Boardmeetings mit 6 Ambassadors regelmässig
Lyon	<ul style="list-style-type: none"> - Über die Plattform, auf welcher Informationen gepostet und geteilt werden
Prag	<ul style="list-style-type: none"> - Mindestens 1 Mail im Jahr an Gala Dinner - Ansonsten persönlich oder per Internet
Tampere	<ul style="list-style-type: none"> - Wöchentlich über Facebook - Monatlich durch Newsletter - Persönlicher Kontakt nach Bedarf - Regelmässige Boardmeetings mit 5 Ambassadors

Quelle: Eigene Darstellung

7.2.4 Budget

Das Thema Budget war im Rahmen der Interviews ein eher sensibles Thema, da die internen Zahlen nicht offen nach Aussen kommuniziert werden durften. Zudem wusste keiner der Interviewpartner über die Startkosten der jeweiligen Programme Bescheid. Die in Tabelle 12 angegebenen Prozentzahlen entsprechen dem ungefähren Prozentanteil in Relation zum Gesamtbudget der angegebenen Abteilungen. Wie sichtbar wird, werden vor allem Dankes anlässe in Zusammenarbeit mit Partnern aus der Privatwirtschaft organisiert. Beide Parteien versprechen sich davon einen Vorteil davon, da einerseits die Kosten gesenkt werden können, andererseits die Bekanntheit der gewählten Lokalität gesteigert wird.

Tabelle 12: Kostendeckung

Stadt (%)	Kostendeckung
Genf (5%)	- Genf Tourismus, Budget CVB
Glasgow (5%)	- Glasgow CVB
Kopenhagen (20 – 25%)	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgeteilt zwischen «Wonderful Copenhagen» und «Copenhagen Capacity» - Ein weiterer Teil wird durch die Gemeinde gedeckt
Lyon (8%)	- ONLYLYON CVB (Anteil des Promotionsbudgets)

	- Verwaltung der grossen Datenbank über eine andere Stelle
Prag (-)	- Teilweise CVB Prag - Teilweise durch Sponsoring und Mitbeteiligung von Partnern
Tampere (40%)	- Business Tampere, Abteilung Talent Tampere - Teilweise Sponsoring

Quelle: Eigene Darstellung

7.2.5 Ziele

Wie aus vorherigen Kapiteln bereits hervorgegangen ist, stellt sich die Messung des Erfolges eines solchen Programmes als eher schwierig heraus. Um zu erkennen, ob die Ziele erfolgreich erreicht wurden, können sogenannte KPIs, Key Performance Indicators, eingesetzt werden. Wie aus den Interviews hervorging möchte sich Genf in eine neue Richtung entwickeln. Weitere Angaben hierzu konnten jedoch nicht gemacht werden. Glasgow hingegen hat ein sehr greifbares Ziel. Das CVB möchte jährlich mit mindestens 100 aktiven Ambassadors einen ausländischen Kongress organisieren. Lyon wiederum hat die Absicht durch das aktive Netzwerk das Congress Center mit 3'000 Sitzplätzen zu fördern. Wie in Kapitel 6.1.6 erwähnt, ist Tampere im Besitz eines Programms, welches die Stadt im Allgemeinen vermarktet. Seitens Talent Tampere besteht das Interesse, in absehbarer Zukunft ein zusätzliches Netzwerk zu erstellen, welches gezielt die Kongresse vermarktet. Letztendlich zeigte sich im Fall von Kopenhagen, dass die Zielerreichung kompliziert zu messen ist, weil die Botschafter dieses Modells sich im Ausland befinden und dadurch nicht alle Aktivitäten immer transparent kommuniziert werden und zudem viele Arbeiten in das tägliche Geschäft einfließen.

7.3 Chancen und Risiken

Zu guter Letzt stellen sich die Fragen zum Potential und den damit hergehenden Schwierigkeiten der Programme. Ein grundsätzlich positiver Aspekt war, dass die Destinationen keine Schwierigkeiten oder Risiken im Bereich der Programme angeben konnten, vielmehr benannten sie Herausforderungen. Glasgow erwähnte bspw. als Herausforderung lediglich den Fakt, dass immer wieder neue Akademiker ausgebildet werden, welche die Dienstleistungen des CVBs noch nicht kennen. Kopenhagen wiederum gab die in Kapitel 6.2 erwähnte Schwierigkeit zur Messung der gesetzten KPIs an. Ausserdem sei es von Bedeutung den Aufwand für die Botschafter so gering wie möglich zu halten und ihnen ein

effizientes Arbeiten zu ermöglichen. Prag und Tampere bezogen sich auf die Herausforderung die Botschafter für die aktive Promotion zu begeistern und zu motivieren. Nicht alle Personen sind immer gleich aktiv, was ausgeglichener werden soll. Prag fügte hinzu, dass die Schwierigkeit besteht junge Experten richtig einzusetzen, da sie noch weniger Erfahrung haben.

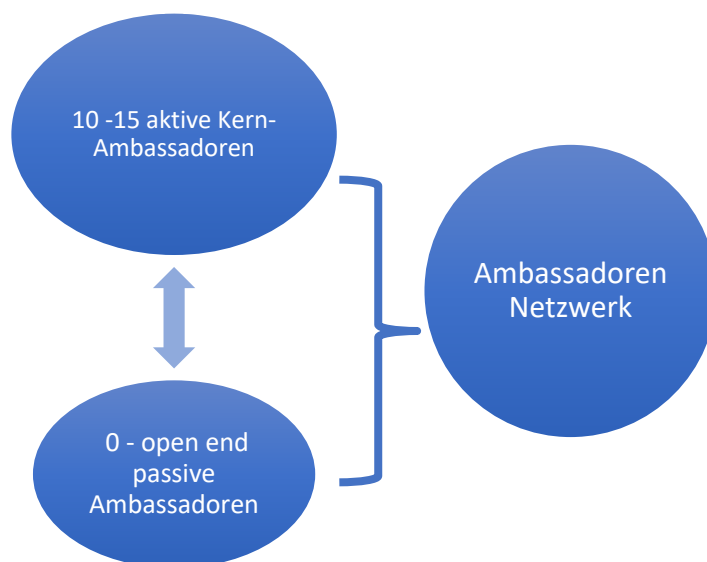
8 Vorschlag für das Convention Bureau Basel-Stadt

Nachdem die Ergebnisse der Benchmark-Analyse zusammengetragen und ausgewertet wurden, entstand ein erster Vorschlag eines möglichen Modells, welcher dem CVB Basel-Stadt vorgelegt wurde. Daraus resultierten Verbesserungsvorschläge, woraufhin das folgende definitive Konzept ausgearbeitet wurde.

8.1 Ambassadors Netzwerk

Wie aus Kapitel 6 hervorgegangen ist, liegen Basels Stärken in der Forschung und Wirtschaft, spezifischer in den drei Kerngebieten Medizin, Life-Science und Logistik. Hinzu kommen die zwei weiteren wichtigen Sektoren Kunst und Sport. Vor diesem Hintergrund sollen für ein mögliches Programm Professoren, CEOs, Direktoren und weitere Meinungsbildner mit einem breiten Netzwerk innerhalb dieser Branchen in das Programm aufgenommen werden. Wie sich aus der gesamten Analyse zeigt, sind die Auswahlkriterien der potenziellen Personen jeweils ähnlich in Bezug auf deren Fähigkeiten und Hintergründe.

Abbildung 11: Empfohlenes Netzwerk



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 11 zeigt auf, dass das Netzwerk aus einem aktiven und einem passiven Teil bestehen soll. Aus jeder der oben erwähnten Branchen sollen mindestens ein bis drei aktive Kern-Ambassadoren vertreten sein. Die passiven Botschafter sind ebenfalls aus allen Bereichen vertreten und bilden eine weiterführende wissenschaftliche Community. Wichtig bei diesem Modell sind vor allem die Kern-Ambassadoren, welche sich aktiv für die Stadt Basel

einsetzen. Sie verfügen über viel Erfahrung, internationale Vernetzungen, üben verschiedene Disziplinen aus und sind bestenfalls Vorstandsmitglieder von bedeutenden Firmen oder Verbänden. Die passiven Botschafter werden auch in das Programm aufgenommen und sind gleichermassen essentiell. Sie sind jedoch eher jung, verfügen über weniger Erfahrung, haben ein noch geringeres und eher national ausgerichtetes Netzwerk. Sie haben zudem weniger Kongressaktivitäten betrieben und sind noch keine Koryphäen auf ihrem Gebiet, bringen jedoch den nötigen Ehrgeiz mit. Bei dem passiven Teil besteht keine Eingrenzung der Anzahl Personen. Tabelle 13 bietet eine Übersicht der Vor- und Nachteile dieses Modells.

Tabelle 13: Vor- und Nachteile eines kleinen Ambassadors-Netzwerks

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> - Das Netzwerk der Kern-Ambassadors ist überschaubar und kann in die Arbeit des Convention Bureaus miteingebunden werden - Es besteht ein verstärkter Austausch und dadurch eine engere Beziehung zwischen den verantwortlichen Personen (CVB) und den Kern-Ambassadors - Die individuellen Wünsche und Anregungen der Kern-Ambassadors können besser berücksichtigt werden - Es wird ein Dankes Anlass pro Jahr veranstaltet, zu welchem ebenfalls alle passiven Ambassadors eingeladen werden
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> - Meinungsbildner, welche nicht in die Auswahl der Kern-Ambassadors gewählt werden, können sich benachteiligt fühlen. Dies wiederum kann zu einer negativen Mund zu Mund Propaganda führen - Die ausgewählten Kern-Ambassadors erzielen nicht die gewünschte Leistung durch einen zu geringen Einsatz oder zu wenig Eigeninitiative - Die passiven Ambassadors fühlen sich zu wenig betreut

Quelle: Eigene Darstellung

8.2 Einsatz

Ein weiterer ausschlaggebender Punkt ist der Einsatz der Ambassadors. Dieser kann situativ und punktuell sehr verschieden sein. Um dennoch eine grobe Vorstellung davon zu erhalten,

werden in der Folge zwei exemplarische Fälle skizziert. Der erste sehr konkrete Auftrag für einen Botschafter entsteht bspw. durch den Lead eines Kongresses, welchen das CVB erhält. Der erste bedeutende Schritt ist somit die Findung eines sogenannten «local host». Im besten Falle wäre ein Ambassador des Basel CVB Netzwerks der local host. Falls dem nicht so wäre, könnte einer der Botschafter als Türöffner für einen möglichen local host eingesetzt werden. Danach folgt der Bidding-Prozess, welcher in Kapitel 4 erläutert wurde. Hier könnte der Botschafter als Referenz einen Willkommensbrief oder ein Statement zur Stadt Basel abgeben, welcher auf der ersten Seite des Bewerbungsdokuments veröffentlicht wird. Danach folgt der Bewerbungsprozess, für welchen der Ambassador sich anhand von Lobbying, Mund zu Mund Propaganda oder gar einer Videobotschaft aktiv einsetzt. In einem zweiten Fall stellt der Botschafter bei jeder sich ihm gebotenen Gelegenheit die Stadt Basel als Kongressstadt vor. Hierfür erhält er Unterstützung durch die Bereitstellung der nötigen Unterlagen durch das CVB Basel-Stadt.

8.3 Gegenleistungen

Damit die Botschafter motiviert sind, an dem Programm teilzunehmen und sich aktiv einzusetzen, wurden die in der Tabelle 14 dargelegten Gegenleistungen definiert. Zu beachten ist, dass die Gegenleistung der passiven Ambassadors, obwohl sie weniger umfangreich ausfällt, dennoch ebenso von Bedeutung ist.

Tabelle 14: Anreize für die Ambassadors

Gegenleistung Kern-Ambassadors	<ul style="list-style-type: none"> - Wertschätzungsanlass - Informationsfluss: Ein den Interessen angepasster Newsletter, Basel Aktuell etc. - Freie Eintritte zu Kongressen - Mitarbeiterausweis von Basel Tourismus für Vergünstigungen etc. - Exklusiveinladungen wie der Art Basel, Jännertrunk etc.
---	---

Gegenleistung passive Ambassadors	<ul style="list-style-type: none"> - Wertschätzungsanlass - Informationsfluss: Ein den Interessen angepasster Newsletter, Basel Aktuell etc.
--	--

Quelle: Eigene Darstellung

Der erwähnte Wertschätzungsanlass und Informationsfluss mittels Newsletter oder Broschüren soll dem gesamten Netzwerk zugute kommen. Damit jedoch eine offensichtliche Abgrenzung sowie ein Mehrwert für die aktiven Ambassadors besteht, kommen hier Zusatzanreize wie Exklusiveinladungen und ein Mitarbeiterausweis von Basel Tourismus hinzu, welcher Vergünstigungen beinhaltet.

8.4 Budget und Kalkulation

Die Kalkulierung der Leistungen in den nachstehenden drei Tabellen basiert auf den Modellen von Kopenhagen und Tampere sowie dem vorhandenen Budget und den zur Verfügung stehenden Arbeitskräften des Convention Bureaus Basel-Stadt. Die untenstehende Tabelle 15 zeigt die Leistungen vor der Implementierung auf. Für die gesamte Konzeptausarbeitung, Finanzierung und Ressourcenplanung, das Erstellen eines Marketing-Plans und der Akquise von ersten Botschaftern wird grob mit einem Leistungseinsatz von 120 Stunden gerechnet. Dies ist exklusive der vorliegenden Arbeit kalkuliert, da diese bereits einen hohen Aufwand an Grundlagenarbeit geleistet hat.

Tabelle 15: Leistungen vor Implementierung

Leistungen vor der Implementierung (Stunden)	Beschreibung
Konzipierung und Entwicklung (120)	<ul style="list-style-type: none"> - Festlegung der Strategie / Erstellung des Konzeptes - Finanzierung und Ressourcenplanung - Erstellen eines Marketing- und Aktivitätenplan - Akquise von ersten Ambassadors
Website (10)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Einbetten in Webseite

Quelle: Eigene Darstellung

Nach den Leistungen vor der Implementierung folgt in nachstehender Tabelle 16 eine Darstellung der Leistungen, welche im darauffolgenden ersten Betriebsjahr beachtet werden müssen.

Tabelle 16: Leistungen im 1.Jahr

Leistungen im 1.Jahr (%; CHF)	Beschreibung
Betreuung des Programms (15% - 20% Arbeitspensum)	<ul style="list-style-type: none"> - Konstanter Kontakt und Austausch mit Ambassadors - Bereitstellung von Dokumenten - Akquise von weiteren Ambassadors
Veranstaltungen für Ambassadors (CHF 10'000)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Spesen</i> - <i>Gegebenenfalls Teilnahme und Reisekosten für Kongresse</i> - <i>Mittagessen mit potentiellen Kongressveranstaltern</i> - <i>Schulungen / Trainings</i> - <i>Ein Dankes Anlass pro Jahr</i>
Kommunikation (2,5% Arbeitspensum)	<ul style="list-style-type: none"> - Ermöglichung von Kommunikation und Networking - Newsletter

Quelle: Eigene Darstellung

Die Veranstaltungen im ersten Jahr bleiben auch im zweiten Jahr bestehen. Sie sind allerdings in untenstehender Tabelle 17 noch nicht genau aufgeführt, da nach dem ersten Jahr nach der Implementierung die effektiven Ausgaben genauer definiert werden können. Zu Beginn sollte lieber mit einem grosszügigen Budget gerechnet werden. Falls die Investition schlussendlich geringer ausfallen sollte, so wäre dies für die Budgetierung sicherlich von Vorteil. Ausserdem besteht das Interesse, diese Events mit Partnern von Basel Tourismus durchzuführen, was die Kosten noch reduzieren dürfte.

Tabelle 17: Leistungen 2. Jahr nach Implementierung

Leistungen 2. Jahr nach Implementierung (%)

Beschreibung

(CHF)

Betreuung des Programms (10% - 15% Arbeitspensum)	<ul style="list-style-type: none"> - Konstanter Kontakt und Austausch mit Ambassadors - Allfällige Anpassung von Dokumenten - Akquise von weiteren Ambassadors
Veranstaltungen für Ambassadors (10'000 CHF)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mittagessen mit potentiellen Kongressveranstaltern</i> - <i>Schulungen / Trainings</i> - <i>Ein Dankes Anlass pro Jahr</i>
Kommunikation (2,5% Arbeitspensum)	<ul style="list-style-type: none"> - Newsletter

Quelle: Eigene Darstellung

8.5 Kommunikation

Das CVB pflegt bereits Kontakte, über welche die Ambassadors gesucht und angesprochen werden sollen. Im ersten Schritt einer möglichen Implementierung bleiben die Botschafter gegen aussen anonym. Es besteht jedoch Interesse daran, das Programm in die Webseite einzubinden und dessen Einführung zu publizieren. Aufgrund der anfänglichen überschaubaren Zahl an Ambassadors, kann jedoch zunächst auf eine grössere Kommunikationsmassnahme verzichtet werden. Eine allfällige spätere Promotion würde seitens der Marketing- & Kommunikationsabteilung abgewickelt werden. Weiter soll ebenfalls ein Newsletter an die Ambassadors gesendet werden, welcher individuell auf die Interessen der Botschafter angepasst ist. Zusätzlich sollen für die Botschafter Dokumente für die Promotion zur Verfügung gestellt und von Basel Tourismus aufbereitet werden. Deren Inhalte ergeben sich aus dem direkten Austausch mit den Botschaftern. Es liegt im beidseitigen Interesse, diese Dokumente in einem zweiten Schritt ebenfalls in die Webseite einzubinden, sodass jeder Botschafter Zugriff auf die Unterlagen hat. Es gilt zu definieren, wie die Kommunikation zwischen dem Convention Bureau und den Ambassadors sowie zwischen Aussenstehenden, Interessierten oder Kongressorganisatoren und den Botschaftern verläuft.

Somit sollte nach der Implementierung die Erstellung von vereinfachten Kommunikations- und Networking Möglichkeiten in Angriff genommen werden.

9 Handlungsempfehlung

Der vorangehende Vorschlag hat aufgezeigt, dass sich im Falle der Stadt Basel zu Beginn ein Ambassadors-Modell mit einer überschaubaren Personenzahl anbietet. Im folgenden Kapitel wird eine Handlungsempfehlung zum weiteren Vorgehen abgegeben.

9.1 Ambassadors

Aus Kapitel 6 ging hervor, dass der Schwerpunkt von Basel-Stadt vor allem in der Wissenschaftsbranche liegt, da viele renommierte Firmen dieses Wirtschaftszweigs in der Stadt vertreten sind (Kanton Basel). Basel hat sich über die Jahre als bedeutende Messe- und Kongressstadt genau in diesen Bereichen etabliert, was eine signifikante Stärke darstellt. Ebenso besteht ein Interesse daran, Basel-Stadt im Bereich Kunst, Architektur und Design zu fördern, wie es der Marketingstrategie von Basel Tourismus zu entnehmen ist. (Basel Tourismus, 2016) Dementsprechend müssen in einem ersten Schritt adäquate Ambassadors der Stadt Basel identifiziert und angefragt werden. Hierfür benötigt es eine gezielte Analyse darüber, welche Spezialisten in Basel vertreten sind und ob bereits enge Kontakte zum CVB Basel bestehen. Nach ICCA (2017) wurden wie bereits in Kapitel 5 aufgeführt verschiedene Anforderungen an die Ambassadors dargelegt. Vorab ist die bereits erwähnte Verbindung der Person mit der Stadt Basel von zentraler Bedeutung. Idealerweise ist der Botschafter in Basel geboren und hegt eine langjährige Familiengeschichte in der Stadt. Bevorzugt wird zudem ein aktueller Wohnort in Basel, als auch ein absolviertes Studium an einer lokalen Universität oder Fachhochschule. Beispiele dafür sind Mediziner, Wirtschaftsführer oder Politiker. Bei der Identifikation der Ambassadors muss stets die gesamte Gruppe berücksichtigt werden. Es ist sinnvoll, eine möglichst differenzierte Zusammensetzung der Botschafter anzustreben, um Flexibilität in unterschiedlichen Situationen zu gewährleisten. Dadurch wird zudem die Zusammenarbeit von Botschaftern mit unterschiedlichen Ansichten gefördert. Ziel soll es nicht nur sein, sich gegenüber den Konkurrenzstädten zu etablieren, sondern gleichermassen auch die lokalen Experten zu motivieren, sich vermehrt und langfristig für die Stadt Basel einzusetzen.

9.2 Partner

Für das Projekt wird es bedeutend sein, dass die wichtigsten lokalen Anbieter, wie bspw. Hotels oder Lokalitäten, während dem Erstellungsprozess über das Programm in Kenntnis gesetzt und nach Einführung dessen aktiv involviert werden. Eine uneingeschränkte Zusammenarbeit zwischen ihnen und dem Programm soll den Botschaftern die langfristige Unterstützung demonstrieren, welche sie durch die lokalen Fachleute erhalten. Diese Hilfe wird nicht nur beim Bewerbungsprozess, sondern ebenso bei der Durchführung der Veranstaltung vermittelt. Es gilt jedoch die Botschafter keinen Spezialisten auszusetzen, die in unangemessener Weise miteinander konkurrieren. Deswegen ist die sorgfältige Verwaltung dieses Prozesses sehr wichtig. (ICCA, 2017)

9.3 Finanzierung

Wie sich aus der Analyse gezeigt hat, ist die Implementierung und die Verwaltung eines Ambassadors-Programms nicht sehr kostenaufwändig. Dankesanstöße und Seminare verursachen den grössten Aufwand. Dieser kann in Absprache und Zusammenarbeit mit lokalen Anbietern organisiert werden, welche daraus ebenso einen Mehrwert in Form eines höheren Bekanntheitsgrades erzielen können. Es ist ausschlaggebend, dass die Interessensgruppen ein langfristiges Engagement zeigen, da das Programm ansonsten schnell unter Personalmangel und ungenügender Finanzierung leiden dürfte. Dies kann besonders in den ersten Jahren ein Problem darstellen; dieses dürfte jedoch verschwinden, sobald etablierte und erfolgreiche Veranstaltungen durch das Ambassadors-Programm in der Destination angesiedelt werden konnten. (ICCA, 2017)

9.4 Fortschrittskontrolle nach der Einführung

Nach Einführung des Programms ist es wichtig, das Feedback aller Stakeholder zu erhalten, um Verbesserungsmöglichkeiten möglichst früh zu erkennen. Wie aus den beiden Interviews von Tampere und Genf hervorging, verwenden diese Destinationen Fragebogen, um die Zufriedenheit und Motivation der Botschafter zu analysieren. Dies ist ein guter Ansatz, da es eine ehrliche und einfache Methode darstellt, das direkte Feedback der involvierten Personen zu erhalten. Um den Erfolg des Programms messen zu können, müssen klare KPIs definiert werden. Wie auch hier aus der Untersuchung hervorgegangen ist, ist die Eruierung genauer Erfolgsquoten relativ schwierig.

Schlussfolgerung

Die Benchmark-Analyse der sechs Konkurrenzdestinationen hat aufgezeigt, dass ein Ambassadors-Programm für das CVB Basel-Stadt gewiss sinnvoll ist. Mit einem geringen finanziellen Aufwand kann es eingeführt und verwaltet werden. Da das CVB aktuell von nur drei Personen geführt wird, wird empfohlen, die Grösse des Netzwerks zu Beginn auf maximal 15 aktive Ambassadors zu beschränken. Diese Zielgrösse erleichtert die Handhabung, und die Betreuung kann im Team sinnvoll aufgeteilt werden. Um weiteren Personen, welche sich aktiv für die Stadt Basel engagieren möchten, die Mitarbeit zu ermöglichen, sollen auch passive Botschafter in das Netzwerk eingebunden werden. Um adäquate Personen für das Programm zu identifizieren, wird empfohlen die bereits bestehenden Kontakte im CVB Basel-Stadt zu evaluieren und diejenigen mit dem grössten Potenzial direkt anzusprechen. Klare Voraussetzung für die endgültige Entwicklung ist, wie dies bereits in der Handlungsempfehlung dargelegt wurde, die konkrete Planung in Zusammenarbeit mit den Botschaftern und den Stakeholdern.

Wie sich aus der vorliegenden Arbeit ergibt, kann die zu Beginn dargelegte Forschungsfrage positiv beantwortet werden. Das CVB Basel-Stadt hat sich jedoch aufgrund von momentanen internen Umstrukturierungen vorerst dagegen entschieden ein explizites Ambassadors-Programm einzuführen. Stattdessen sollen die bestehenden Kontakte weiterhin gepflegt und Dankesanstöße für diese Personen und externe Partner durchgeführt werden. Dadurch soll ein mögliches Programm inoffiziell ins Rollen kommen. So entsteht neben der erwähnten Umstrukturierung kein zusätzlicher Aufwand, jedoch können sich diese informellen Kontakte schrittweise in Richtung eines Ambassadors-Modells entwickeln. Wie die Analyse aufgezeigt hat, ist bspw. auch das Modell von Lyon sehr informell entstanden, was auf jeden Fall einen valablen möglichen Ansatz darstellt. Abschliessend befürwortet das CVB der Stadt Basel den Vorschlag für die Implementierung des Ambassadors-Programms, muss die tatsächliche Umsetzung dessen jedoch auf einen späteren Zeitpunkt festlegen.

Literaturverzeichnis

- Andersson, M., & Ekman, P. (2009). *Ambassador networks and place branding*. Abgerufen am 13. Oktober 2018 von Doi: 10.1108/17538330910942799
- Basel Tourismus. (November 2016). *Marketingstrategie 2017 - 2020*. Von https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:CAsuWAROyx0J:https://about.basel.com/de/content/download/16294/583696/version/1/file/Basel_Tourismus_Marketingstrategie_final.pdf+&cd=1&hl=de&ct=clnk&gl=ch abgerufen
- Basel Tourismus. (2018). *Basel - Kongressstadt der kurzen Wege*. Abgerufen am 13. Oktober 2018 von <https://meeting.basel.com/de>
- Basel Tourismus. (2018). *BaselCard*. Von <https://www.basel.com/de/BaselCard> abgerufen
- Basel Tourismus. (2018). *Incoming & Convention Bureau*. Abgerufen am 20. November 2018 von <https://meeting.basel.com/de/Dienstleistungen-Incoming-Convention-Bureau>
- Brager, L., & Fiedeler, B. (2017). Convention Bureau - Destinationsmarketing für Städte und Regionen. In J. D. Heinrich, *Kongress-, Tagungs- und Konferenzmanagement: Konzeption & Gestaltung, Werbung & PR, Organisation & Finanzierung*. Springer-Verlag.
- Business Tampere. (2018). *Tampere Ambassador Network*. Abgerufen am 20. November 2018 von <https://businesstampere.com/talenttampere/networking/tampere-ambassadors/>
- Copenhagen Capacity. (2018). *Copenhagen Goodwill Ambassadors*. Abgerufen am 20. November 2018 von <http://www.copcap.com/gwa/about>
- Cornell University Library. (November 2016). *Meetings, Incentives, Conventions, Events (MICE) Industry Guide: Associations*. Von <http://guides.library.cornell.edu/mice/associations> abgerufen
- Cvent - Supplier network. (2015). *City Guide Basel*. Abgerufen am 20. November 2018 von <http://www.cvent.com/rfp/basel-switzerland-guide/meeting-event-planning-d708de8c840942d7833758b9ac9f105d.aspx>
- Cvent - Supplier Network. (2015). *City Guide Lyon*. Abgerufen am 20. November 2018 von <http://www.cvent.com/rfp/lyon-france-guide/meeting-event-planning-37d5f9370856410dbf64ae562136f093.aspx>

- Cvent - Supplier Network. (2015). *City Guides - Geneva*. Von <http://www.cvent.com/rfp/geneva-switzerland-event-venues-b63e5e35ea854ca4a3aaa06a7e2f0e29.aspx> abgerufen
- Cvent - Supplier network. (2018). *City Guide - Prague*. Abgerufen am 20. November 2018 von <http://www.cvent.com/rfp/prague-czech-republic-guide/meeting-event-planning-cdae04a799294c6b9dc0681be769052f.aspx>
- Cvent - Suppliers network. (2015). *City Guides - Copenhagen*. Abgerufen am 20. November 2018 von <http://www.cvent.com/rfp/copenhagen-denmark-guide/meeting-event-planning-e813d113902e4a1eacba82a273a86786.aspx>
- Cvent - Suppliers network. (2015). *City Guides - Glasgow*. Abgerufen am 20. November 2018 von <http://www.cvent.com/rfp/glasgow-scotland-guide/meeting-event-planning-af34200c4d034d31b73fecdd4a8d5989.aspx>
- Cvent. (2018). Abgerufen am 20. November 2018 von <https://www.cvent.com/de/company/>
- Cvent. (2018). *Cvent - Supplier Network*. Von Tivoli Hotels & Congress Center - Copenhagen Hotel: <https://www.cvent.com/venues/copenhagen/hotel/tivoli-hotel-congress-center/venue-830953bb-67d6-42d2-841f-3515326d043a> abgerufen
- Departement für Wirtschaft, Soziales und Umwelt des Kantons Basel-Stadt. (2018). *Amt für Wirtschaft und Arbeit*. Abgerufen am 20. November 2018 von Kongressförderung: <http://www.awa.bs.ch/standortfoerderung/tourismusfoerderung/kongressfoerderung.html>
- Gartell, R. B. (1994). Destination Marketing for Convention and Visitor Bureaus. In T. Rogers, *Conferences and Conventions - A global industry* (Bd. 2nd edn, S. 4). Dubuque: IA: Kendall Hunt Publishing Company, for international Association of Convention and Visitor Bureaus.
- Geneva at work / Convention Bureau. (2018). Abgerufen am 20. November 2018 von <https://www.geneve.com/en/business/convention-bureau/>
- Geneva at Work / Convention Bureau. (2018). *Ambassador programme*. Abgerufen am 20. November 2018 von <https://www.geneve.com/en/business/convention-bureau/ambassador-programme/>
- Glasgow Convention Bureau. (2018). *Conference Ambassadors*. Abgerufen am 20. November 2018 von <https://glasgowconventionbureau.com/conference-ambassadors/>
- Husslein-Arco, A. (2015). *Europe in Vienna - The Congress of Vienna 1814/15*. Hirmer.

- ICCA. (2017). *About ICCA*. Von <https://www.iccaworld.org/abouticca/> abgerufen
- ICCA. (2017). *Benefits for associations*. Abgerufen am 20. November 2018 von <https://www.iccaworld.org/benefits/benefits-for-associations.cfm>
- ICCA. (2017). *Benefits for supplier*. Von <https://www.iccaworld.org/benefits/benefits-for-suppliers.cfm> abgerufen
- ICCA. (2017). *Congress Ambassador Programmes*. Von <https://www.iccaworld.org/knowledge/benefit.cfm?benefitid=3716> abgerufen
- ICCA. (2017). *The seven ICCA founders*. Abgerufen am 13. Oktober 2018 von <https://www.tiki-toki.com/timeline/entry/36557/ICCA-History/#vars!panel=445159!>
- Kanton Basel. (2018). *Internationaler Wirtschaftsstandort*. Abgerufen am 20. November 2018 von <http://www.bs.ch/Portrait/einleitung-weltstadt/Internationales-Basel/Internationaler-Wirtschaftsstandort.html>
- Kury, P., & Baur, E. (2016). *Im Takt der Zeit - Von der Schweizer Mustermesse zur MCH Group*. Basel: Christoph Merian Verlag.
- Lancaster, J. (Juli 2015). *Worth a second look*. Von http://www.meetpie.com/documents/archives/AMI_108736_INSIGHT%20-%20SECOND-TIER%20CITIES.pdf abgerufen
- Marx, G. (Juli 2015). *Ami Magazine*. Von http://www.meetpie.com/documents/archives/AMI_108736_INSIGHT%20-%20SECOND-TIER%20CITIES.pdf abgerufen
- Mertins, K., & Kohl, H. (2009). In K. H. Mertins Kai, *Benchmarking: Leitfaden für den Vergleich mit den Besten*. Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.
- Metric Conversions. (22. Juli 2018). *Quadratfuß in Quadratmeter*. Von <https://www.metric-conversions.org/de/flache/quadratfuss-in-quadratmeter.htm> abgerufen
- ONLYLYON. (2018). Abgerufen am 20. November 2018 von <http://www.onlylyon.com/en/ambassador's-network.html>
- Prague Convention Bureau. (01. Juni 2018). Abgerufen am 09. Juni 2018 von <https://www.pragueconvention.cz/>
- Prof. Dr. Wübbenhorst, K. (kein Datum). *Gabler Wirtschaftslexikon*. Abgerufen am 08. September 2018 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/benchmarking-29988#authors>

- Ranacher, L., & Pröbstl-Haider, U. (Juli 2014). *Green meetings: ecocertification of sustainable events in conference and business tourism*. Von https://www.researchgate.net/publication/271439684_Green_meetings_Ecocertification_of_sustainable_events_in_conference_and_business_tourism abgerufen
- Rogers, T. (2013). Conference ambassador programmes. In T. Rogers, *Conferences and Conventions - A global industry* (S. 151 - 155). Oxon: Routledge.
- Rogers, T. (2013). The origins of the conference industry. In T. Rogers, *Conferences and Conventions - A global industry*. Oxon: Routledge.
- Schreiber, M.-T. (2012). Die Bausteine der Veranstaltungswirtschaft. In M.-T. Schreiber, *Kongresse, Tagungen und Events*. München: Oldenbourg Verlag.
- Spangenberg, C. (10. Januar 2017). *Green Meetings: 50 Tipps für nachhaltigere Veranstaltungen*. Von <https://www.mch-group.com/de-CH/news/blog/2017/01/green-meetings.aspx> abgerufen
- Taverne, M. (2015). *All Bright! Ambassador network - an international place branding tool*. Tampere University of Applied Sciences, Degree programme of International Project Management.
- UNWTO, Madrid World Tourism Organization and European Travel Commission. (2015). *The Decision-making Process of Meetings, Congresses, Conventions and Incentive Organizers*. Madrid: UNWTO.
- Walther, F. P. (1973). *Basler Stadtbuch Christoph Merian Stiftung*. Abgerufen am 13. Oktober 2018 von https://www.baslerstadtbuch.ch/stadtbuch/1973-2/1973-2_1362.html
- World Tourism Organization. (2014). *Glossary of tourism terms*. Abgerufen am 13. Oktober 2018 von [www.unwto.org: http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/Glossary-of-terms.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/Glossary-of-terms.pdf)

Bestätigung der eigenständigen Arbeit

Ich bestätige hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit alleine und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln realisiert habe und ausschliesslich die erwähnten Quelle benutzt habe. Ohne Einverständnis des Leiters des Studiengangs und des für die Bachelorarbeit verantwortlichen Dozenten sowie des Forschungspartners, mit dem ich zusammengearbeitet habe, werde ich diesen Bericht an niemanden verteilen, ausser an die Personen, die mir die wichtigsten Informationen für die Verfassung dieser Arbeit geliefert haben und die ich nachstehend aufzähle: Jérôme Wisard, Christian Kierkegaard Michelsen, Aileen Crawford, Valérie Ducaud, Maiju Viiki und Lucie Čapková.



Nuria Gautschi